

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Jaanika Aadomaa

AÜMD-4

**SISEKOMMUNIKATSIOONI
ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE JA
TÖÖRAHULOLU VAHELISED SEOSED OÜ
KAISMA NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Terje Talve

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni teoreetilised käsitlused	5
1.1. Sisekommunikatsiooni ja selle kanalid ning sõnumite suunad organisatsioonis	5
1.2. Sisekommunikatsiooniga rahulolu, organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu seosed	17
1.3. Organisatsiooniga rahulolu mõõtmise meetodid	24
2. Kommunikatsiooniga rahulolu uuring ettevõttes Kaisma OÜ	28
2.1. Kaisma OÜ tutvustus ja hetkeolukorra ülevaade	28
2.2. Sisekommunikatsiooni uuringu metoodika ja tulemuste analüüs	31
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni praendamiseks ettevõttes Kaisma OÜ	41
Kokkuvõte	48
Viidatud allikad	50
Lisad	55
Lisa 1. OÜ Kaisma ettevõtte struktuur	55
Lisa 2. Ankeetküsimustik	56
Lisa 3. Ankeetküsitluse üksikküsimuste arvarakteristikud	60
Lisa 4. Intervjuu kava	62
Lisa 5. Intervjuu Kaisma OÜ juhatajaga	64
Summary	69

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks peavad kõik organisatsiooni liikmed olema neist teadlikud ja neid üheselt mõistma. Heaks teadlikkuse tagamise vahendiks organisatsioonis on kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel. Lisaks eesmärkide saavutamisele aitab efektiivne sisekommunikatsioon organisatsioonil paremini toimida ja areneda. Kommunikatsiooniga rahulolu on organisatsioonis oluline ja seda rõhutatakse pidevalt, kuid enamasti ongi organisatsioonide probleemiks ebapiisav sisekommunikatsioon.

Kommunikatsioon omab olulist rolli ka organisatsiooni rahulolu arengus. See mõjutab organisatsiooni liikmete töösooritust ja tootlikkust ning seeläbi töörahulolu. Mida positiivsemalt on kommunikatsioon tajutud organisatsioonis seda suurem on organisatsiooni tootlikkus ja sellele pühendumine, kuna inimesed on rahul.

Organisatsioonide probleemiks on sisekommunikatsiooni ebaefektiivsus, info ei jõua inimeseni kelleni peab ja kui jõuab, siis kaastöötajate kaudu, mis ei ole täpne ja võib infost, mida taheti edastada erineda. See viib selleni, et tööga rahulolmatus suureneb ja väheneb organisatsioonile pühendumus, mis väljendub tööliste lahkumisena. Kõik see aga mõjutab organisatsiooni efektiivsust.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja sisekommunikatsiooniga rahulolu seosed organisatsioonile pühendumise ja töörahuloluga, selleks et teha ettepanekuid OÜ Kaisma sisekommunikatsiooni parendamiseks.

Uurimisülesanded:

- Anda teoreetiline ülevaade sisekommunikatsiooni käsitlustest;
- anda ülevaade sisekommunikatsiooni suhtlemisvõrgustikest ja nende suundadest;

- selgitada välja sisekommunikatsiooni seoseid organisatsioonile pühendumise ja töörahuloluga;
- analüüsida organisatsiooniga rahulolu mõõtmise meetodeid;
- viia läbi uuring selgitamaks välja personali rahulolu ettevõtte sisekommunikatsiooniga ja töörahuloluga ning seeläbi organisatsioonile pühendumisega;
- teostada analüüs ja teha ettepanekuid OÜ Kaisma sisekommunikatsiooni parendamiseks.

Töö koostamisel kasutatakse erinevaid teadusartikleid ja raamatuid. Kasutatakse mitmete erinevate teoreetikute väiteid ja välja töötatud teooriaid: Vos ja Schoemaker (2001), Daft (1995), Downs ja Hazen (1977), Nakra (2006), Meyer ja Allen (1991).

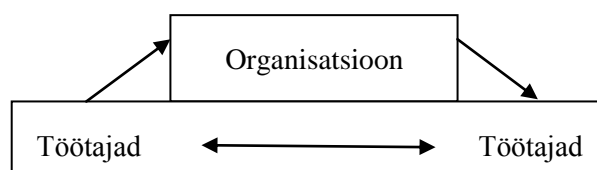
Töö koosneb kahest peatükist, millel on kolm alapeatükki. Uurimisülesannetest lähtuvalt selgitatakse esimeses alapeatükis organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõistet ja olemust ning miks see on ettevõttele oluline, samuti selle liikumise kanaleid ja sõnumite suundi. Teises alapeatükis selgitatakse organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu mõisteid ja tuuakse välja nende seosed sisekommunikatsiooniga rahuloluga. Kolmandas alapeatükis käsitletakse erinevaid organisatsiooniga rahulolu mõõtmise meetodeid. Teine peatükk keskendub uuringuga seonduvale, tuues esimeses alapeatükis välja uuritava ettevõtte tutvustuse ja hetkeolukorra ülevaate. Teine alapeatükk koosneb uuringu metoodikast ja tulemuste analüüsist ning kolmas alapeatükk keskendub tulemuste analüüsi põhjal tehtavatele järeldustele ja ettepanekutele.

1. ORGANISATSIOONI SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Sisekommunikatsiooni ja selle kanalid ning sõnumite suunad organisatsioonis

Kommunikatsioon on oluline osa ettevõtte igapäevasest toimimisest. Ettevõtte siseseks suhtlemiseks on mitmeid erinevaid viise, milledest iga ettevõtte peab valima endale sobivamad. Töötajate omavahelisele kiirele suhtlemisele aitab kaasa ettevõttes hästi välja töötatud kommunikatsioonistrateegia.

Kommunikatsioon põhineb inimestevahelistel suhetel ja on põhiline organisatsiooni koordineerimisel (Appell 1984: 54). Kommunikatsiooni puhul tuleb tõdeda seda, et mida suurem on organisatsioon ja selles töötavate inimeste hulk, seda raskem on hoida kommunikatsiooni tõhusana. Kommunikatsiooni võib defineerida kui informatsiooni edastust, sealhugas tunded ja ideed, ühelt inimeselt või grupilt teisele (*Ibid*: 54).



Joonis 1. Info liikumise katkematus ja selle liikuvus ettevõttes (autori koostatud Champoux 2006: 310 ja Chen *et al.* 2005: 26 põhjal).

Jooniselt 1 on näha, et organisatsioonis toimub pidev info vahetamine organisatsiooni ja selle töötajate vahel. Kommunikatsiooni protsessid organisatsioonis on katkematud ja pidevalt muutuvad, samuti ei ole kommunikatsiooni protsessidel algust ega lõppu ja nad ei järgi kindlat teekonda (Champoux 2006: 310). Seega toimub informatsiooni vahetus

organisatsiooni liikmete vahel koguaeg sõltumata kohast või ajast. Price (1997) defineeris organisatsiooni kommunikatsiooni astmena, mille kaudu tööalane informatsioon edastatakse organisatsiooni poolt töötajatele ja töötajatelt organisatsioonile (Chen *et al.* 2005: 26).

Gray ja Laidlaw (2002: 213) on oma uuringus välja toonud, et kommunikatsioon on organisatsiooni jaoks ülioluline, kuna kommunikatsiooniga ühendatakse organisatsiooni liikmeid ning läbi selle tagatakse organisatsiooni toimimine. Robertsoni (2005) arvates toetub efektiivse kommunikatsiooni kliima järgnevatele märksõnadele: töö, personal, tegevuslikud ja strateegilised küsimused (Ruck, Welch 2011: 295). Kommunikatsiooni saab jagada organisatsiooni siseseks (juhtide-alluvate, juhtide endi ja alluvate endi vahel) ja väliseks (kliendid, külastajad, avaliku sektori asutused) kommunikatsiooniks. Käesolevas töös keskendub autor organisatsiooni sisekommunikatsioonile.

Definitsioone sisekommunikatsiooni kohta on mitmeid. Sisekommunikatsioon on osa organisatsiooni integreeritud kommunikatsioonist (Past 2009: 62). Glavlase (2008) sisekommunikatsiooni definitsiooni kohaselt põhineb see tööliste suhetel ja on integraalses seoses korporatsiooni kommunikatsiooniga (Zajkowska *et al.* 2011: 121). Holm (2006: 494) on seisukohal, et kommunikatsioon on protsess, mille käigus jagavad inividid tähendust läbi ülekandmise protsessi kahe või enama osapoole vahel. Bovée ja Thill (1995: 7) defineerivad sisekommunikatsiooni kui informatsiooni ja ideede vahetusprotsessi organisatsiooni.

Lugedes erinevate autorite definitsioone selgub, et antud mõistet üritatakse võimalikult lühidalt seletada, kuid autor leiab, et nendest saab tuletada ühe pikema ja lihtsalt arusaadava sisekommunikatsiooni definitsiooni: sisekommunikatsioon on demokraatlik organisatsiooni sisese informatsiooni edastamine ja selle vastuvõtmine, mis toimub vähemalt kahe osapoole vahel, kus üheks pooleks on informatsiooni edastaja ja teisel pool selle vastuvõtja. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni puhul tuleks kõrvale jätta personali mõjutamine, neid tuleks kaasata organisatsiooni tegemistesse ja kommunikatsiooni, selle tulemusena väärtustab organisatsioon oma töötajaid.

Kommunikatsioon on oluline juhtide ja alluvate vahel, tihtipeale ei näe juhid sisekommunikatsiooni tähtsust mõlemast vaatenurgast vaid ainult endi omast. Welch ja Jackson (2007) väidavad, et informatsiooni edastamisel töötajatele kommunikatsiooni kanalite ja sisu eelistuste kohaselt on vajalik lähtuda töötajate vajadustest (Welch, Jackson 2007: 187). Oluline on leida sobivaim viis ja seda pigem töötajate, kui juhtide seisukohast. Truss (2006) leidis, et 25% töötajatest ütlevad, et nende juht paneb neid harva või mitte kunagi tundma, et nende tehtud töö oleks organisatsioonis oluline (Ruck, Welch 2005: 295). Selline käitumine muudab töölise passiivseks ja teda huvitab üha vähem organisatsiooni käekäik, kuna ta ei tunne ennast selles vajalikuna, sellepärast tulebki organisatsioonis pöörata tähelepanu töötajatele, sellele kuidas nendega suhelda ja neid ennast vajalikuna panna tundma.

Efektne sisekommunikatsioon võib aidata tugevdada organisatsiooni reputatsiooni ja tõsta usaldatavust (White *et al.* 2010: 66). On olemas palju kirjandust, mis vihjavad, et sisekommunikatsioon aitab parandada ettevõtte edukuse tõenäosust (Robson, Tourish 2005: 213). Hea sisekommunikatsiooniga organisatsioon saavutab edukuse sellega, et töö selles sujub hästi ning probleeme suudetakse ennetada.

Samuti aitab efektne sisekommunikatsioon tõsta töötajate motivatsiooni ja enesehinnangut, kui nad teavad, et nende töö on organisatsioonis vajalik ja seda hinnatakse õiglaselt. Scanlan ja Keys (1987: 200) on välja toonud kaheksa punkti, mis tagavad tugeva pinna ehitamiseks head kommunikatsiooniprogrammi organisatsioonis:

- Sisekommunikatsioon peab olema tuntud, kui iseenesest mõistetav töövahend juhtimises;
- töötajad peavad olema hästi informeeritud organisatsiooni edukusest, sealjuures arvestades mõlemapoolseid huve;
- juhid peavad aktiivselt toetama organisatsiooni kommunikatsiooni arengut;
- suur rõhk tuleb panna kommunikatsiooni planeerimisele ja selle mõõtmisele;
- tippjuhtkond peab saavutama hea kommunikatsioonikliima;
- tuleb teha pikaajaline investering professionaalsetesse talentidesse ja kommunikatsiooniprogrammidesse. Selle alla mõeldakse inimesi, kes oskavad luua ja administreerida efektivseid kommunikatsiooniprogramme;

- juhtkond peab kuulama oma tööliste arvamusi ja oskama nendega õigesti rääkida;
- juhid peavad ära tundma töötajate soovi aidata organisatsiooni ja seda, et kommunikatsioon aitab sellel potentsiaalil realiseeruda.

Autor arvab, et kõige aluseks ongi teadvustamine, kas organisatsioonis on kommunikatsiooniga kõik korras. See tähendab, kas otsesed ülemused kuulavad töötajaid ja mõistavad nende informatsioonivahetusega rahulolu või rahulolematust. Kui ei ole, siis peaksid juhid mõtlema, mis on valesti ja vajadusel kaasama spetsialistid, kes aitavad tõhusta kommunikatsiooniprogrammi.

Sisekommunikatsioon on organisatsioonis olulisel kohal, kuna ükski organisatsioon ei tegutse ilma selle liikmete vahelise suhtlusega. Vos ja Schoemaker (2001: 81-83) on välja selgitanud, et sisekommunikatsioonil on mitmeid funktsioone, mis aitavad kaasa organisatsiooni efektiivsele toimimisele:

- Organisatsiooni põhitegevuse toetamine– informatsiooni edastamine on vajalik igapäevaste tööülesannete täitmiseks,
- töötajate kaasamine– piisav informatsioon kogu organisatsioonist suurendab töötajate kaasamist ning tõstab töötajate motivatsiooni,
- organisatsiooniliste muutuste toetamine– organisatsiooni sisemiste muutuste vajalikkust ja tähtsust tuleb põhjendada töötajatele õigeaegselt ning selle juures tuleks määratleda iga töötaja roll muutuste rakendamisel.

Autor leiab samuti, et antud funktsioonide rakendamine aitab tõhustada ettevõtte sisekommunikatsiooni. Kõige olulisem ongi panna töötajaid tundma, et nad kuuluvad ettevõttes niiöelda ühte perre. Selle tunde tekitamiseks ongi vaja neid informeerida vajalikest muutustest ja kaasata neid ettevõtte tegemistesse.

Barret (2002) on üksmeelel Vos ja Schoemakeriga (2001) organisatsioonis vajalike läbiviidavate muutuste seisukohaga, et paljud organisatsioonid ei mõista sisekommunikatsiooni olulisust, sest efektiivse töötajatevahelise infovahetusega on organisatsioonis muudatuste läbiviimine osutunud peaaegu võimatuks (Barrett 2002: 219). Smith (2006: 304) väidab, et organisatsioonisiseste muutuste efektiivselt läbiviimiseks peab olema kommunikatsioon õigeaegne, regulaarne, tõene, selge, üheselt

mõistetav ja lihtsalt arusaadav, samas sisaldades võimalust kahepoolseks kommunikatsiooniks. Töö autor on Smithiga samal seisukohal, organisatsiooni liikmed peavad saama informatsiooni mõistliku aja vältel enne muudatuste tegemist, samuti peab see olema tõene, selge ja lihtsalt mõistetav, vältimaks valearusaamu, kahtluseid ja kuulujutte. Tagasiside on samuti heaks võimaluseks teada saada erinevatest kahtlustest ja probleemidest, mis võivad olla tekkinud seoses informatsiooniga.

Selleks, et informatsioon jõuaks töötajateni kiiresti ja arusaadavalt, peavad juhid valima sobivaima kommunikatsioonikanali, mille kaudu informatsiooni edastatakse. Bull ja Brown (2011: 9) poolt läbi viidud uuringust selgus, et pole olemas ühtset kindlat meetodit, kuidas kõikidele töötajatele üldist informatsiooni edastada. Informatsioon jõudes tippjuhilt töötajateni läbib mitmeid inimesi ja kõik need inimesed peavad leidma sobivaima kanali selle edastamiseks, kuna kindlat meetodit ei ole.

Gossett (2006) väidab, et mida keerulisema struktuuriga on organisatsioon, seda rohkem tuleb leida informatsiooni edastamiseks erinevaid kommunikatsioonikanaleid, mida organisatsioonis kasutada. Ta märgib, et rohkete kommunikatsioonikanalite kasutatavuse tõttu tuleks vältida informatsiooni lünklikuks jäämist ja selle tõttu tekkivat infokadu (Gossett 2006: 381). Selleks tuleks valida igas olukorras sobivad kanalid info edastamiseks. Jones (2008: 33) on välja toonud kuus kriteeriumit, millest lähtuvalt peaks informatsiooni edastamiseks kanaleid valima:

- Kas kanal on ühe või kahe-suunaline,
- usaldusväärsusest,
- ettevalmistuse ajast,
- edastamise ajast,
- kas antud kanal võimaldab ka edastada keerulisema sisuga informatsiooni,
- kas tegu on personaalse või mittepersonaalse informatsiooniga.

Iga kommunikatsioonikanal omab kindlaid eeliseid ja puudusi ning kindlasti on situatsioone, kus üks kanal on kõige õigem või situatsioone, kus on valida mitme kanali vahel. Selleks, et tagada tõhus kommunikatsiooni voog organisatsioonis, tuleb paika panna kommunikatsioonikanalite kasutus, mis võib sõltuvalt olukorrast muutuda.

Näiteks probleemi ilmnedes peab osakonnajuhataja hindama selle suurust ja andma telefonitsi või meili teel, sõltuvalt probleemi suuruselt, teada oma otsesele juhile.

Hitt *et al.* (2005) on kommunikatsioonikanalid jaotanud verbaalseteks- ja mitteverbaalseteks kanaliteks, verbaalsed kommunikatsioonikanalid on jaotatud veel kaheks – kirjalikeks ja suulisteks (Hitt *et al.* 2005: 493).

Table 1. Kommunikatsioonikanalite jaotus, (Hitt *et al.* 2005: 493)

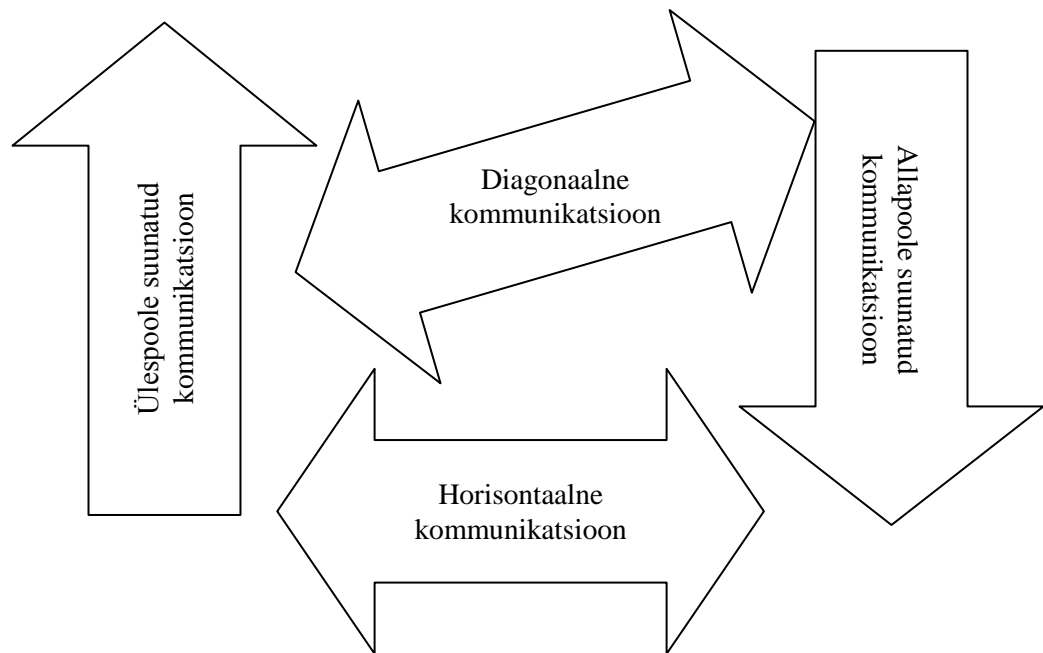
Verbaalne suhtlemiskanal		Mitteverbaalne suhtlemiskanal
Suuline	Kirjalik	
Kõne Vestlus Telefonikõne Videokonverents	E-mail Raport Kiri Memo Fax	Näoilme Riietus Intonatsioon Žestid

Autor leiab, et ülalpool toodud loetelu jääb tänapäevases kontekstis veidi puudulikuks. Tänapäevasemad, uuemad ja tõhusamad kommunikatsiooni allikad lisaks nendele on veel intranet (dokumentide vahetamine, vajalike kontaktide haldamine ja osakondade omavaheline suhtlemine), Skype, üha rohkem ka sotsiaalmeedia, lisaks veel organisatsiooni infotunnid ja arenguvestlused. Tänu erinevatele nutiseadmetele ja neile loodud ühendustele on võimalik saada vajalik informatsioon kätte väga kiiresti. Näiteks, kui saadetakse meilile kiri, siis annab nutiseade sellest koheselt märku. Taolised ühendused soodustavad informatsiooni kiiremat levikut.

Autor analüüsib järgnevalt kommunikatsioonikanalite eeliseid ja puudusi. Suulise suhtlemiskanalil eeliseks on selle kiirus, suuliselt saab edastada informatsiooni kiiresti ja kui on vaja teha teatavaid selgitusi saab seda kohe teha. Puudusena saab välja tuua selle, et hiljem on raske tõestada, mida räägiti, sest kui ei ole salvestust jutuajamisest, milleks on mõlemaosapoolle luba vaja, siis ei ole ühtegi allikat, mille abil saaks teada, mis räägiti.

Kirjaliku suhtlemiskanalil puhul on positiivseks see, et vestlust on võimalik uuesti esitada, kuna see on dokumenteeritav ja konkreetset kirjas. Negatiivne on aga see, et kirjalikult ei osata ennast tihipeale väljendada, oluline on et mõlemad osapooled saaksid tekstist ühtemoodi aru. Negatiivne on ka veel see, et kui tekib lisaküsimusi siis vastuse saamiseks läheb kauem aega, kui suulisel teel. Mitteverbaalse suhtlemiskanalite puhul

on positiivseks see, et paljud juhid oskavad ennast hästi väljendada ja intelligentset riituda, samuti on nende žestid kalkuleeritud ja vaoshoitud. Negatiivne on aga see, et olles ärritunud töötaja peale ei suuda osad juhid jääda distsiplineerituks ja intelligentseks.



Joonis 2. Kommunikatsiooni sõnumite suunad (autori koostatud Daft 1995: 563, Downs ja Adrian 2004: 54, Spaho 2011:392 ning Vos ja Shoemaker 2001: 86 põhjal)

Lisaks kommunikatsioonikanalitele on olulised ka sõnumite suunad. Jooniselt 2 on näha, et organisatsioonisene kommunikatsioon võib toimuda neljal erineval viisil: ülevalt alla ja alt üles ehk vertikaalselt, horisontaalselt, diagonaalselt. Autor otsustas koostada joonise toetudes erinevate teoreetikute väidetele. Downs ja Adrian (2004: 54) on seisukohal, et vertikaalset infovoogu organisatsioonis kajastatakse läbi peamiste infokanalite, mille kaudu edastatakse organisatsiooni, juhiseid, direktiive ja poliitikat ülevalt otsustajatelt alla erinevatele tasanditele neile, kes vastavaid korraldusi ellu viivad.

Ülevalt alla viis kuulub vertikaalsesse suunda ja informatsioon liigub juhilt alluvatele. Hodgetts (1990: 422) väidab, et kõige levinum põhjus kasutada sellist viisi on vaja edastada tööalast informatsiooni ja juhiseid töötajatele, samuti väidab ta, et kõige tüüpilisemad kommunikatsioonikanalid selle viisi puhul on kirjalikud direktiivid, näost-

näku jutuajamised, teadaannetetahtvliid ja organisatsiooni ajaleht. Katz ja Kahn (1987) tegid kolm aastat enne Hodgettsi (1990) kindlaks viis ülevall alla suunatud kommunikatsiooni elementi: tööjuhised, töö aluspõhimõtted, protseduuride ja tavade informatsioon, tagasiside, põhialuste selgitamine (organisatsiooni eesmärkide omaks võtmine ja nendesse uskumine) (Hall 1987: 182). Daft (1995: 563) on seisukohal, et allapoole suunatud informatsiooni funktsioonideks on eesmärkide ja strateegiate rakendamine, töö instruksioonid ja põhimõtted, protseduurid, tavad, töötulemuste tagasisidestamine ning põhitõdede kordamine. Autor leiab, et Daft (1995) on hästi arusaadavalt selgitanud ülevall alla suunatud informatsiooni funktsioone.

Altpoolt üles liikuv viis kuulub samuti vertikaalsesse suunda, aga informatsioon liigub seal töötajatelt juhile. Hodgetts (1990: 424) väidab, et sellist suunda kasutatakse eelkõige tagasiside andmiseks ja kusjuures kui ülevall alla suund on laienenud ja mahukas, siis alt üles suund on muutunud vähem mahukaks ja oluliseks. Juhid peaksid organisatsioonis panustama alt üles informatsiooni liikumisele, kuna läbi töötajate arvamuste saadakse hinnang sellele, kui hea juht ollakse ning mida võiks paremini teha. Daft (1995: 563) kirjeldab alt ülesse suunatud infovoo funktsioonidena: soovitud arenguks, probleemide, ootuste, finantsinformatsiooni, kaebuste ja avalduste edastamine. Barker ja Angelopulo (2006: 75) iseloomustavad alt üles suunatud infovoogu kui toetuse, ettepanekute saamist tagasiside kaudu juhtkonna poolt edastatavates poliitikatest, otsustes, juhistest allapoole suunatud töötajaskonnalt. Altpoolt üles liikuvast infovoost saadakse teavet töötajate probleemidest, organisatsiooni eesmärkide saavutamisest ja sellest, mida oleks vaja paremini teha.

Vertikaalse kommunikatsiooni funktsioneerimise olulisuse organisatsioonis on välja toonud ka Spaho (2011: 392), kes on öelnud, et ebaefektiivne kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel võib esile kutsuda vastuolulisi seisukohti, mis süvenedes demotiveerib töötajaid ning viib moraalse allakäiguni, mille tulemusel jäävad organisatsiooni strateegilised eesmärgid täitmata. Teiselt poolt, regulaarne vertikaalne kommunikatsioon töötajate ja juhtide vahel soodustab töötajate loovust eesmärkide täitmisel ning uuringud on näidanud, et loomingulised töötajad on organisatsioonile lojaalsemad ja kohusetundlikumad (Spaho: 392).

Horisontaalse suuna puhul käsitletakse informatsiooni vahetust samaastme töötajate vahel, näiteks juhilt-juhile või vahetusevanemalt-vahetusevanemale. Barker ja Angelopulo (2006: 75) on seisukohal, et horisontaalne kommunikatsioon toimub organisatsiooni töötajate vahel, kes on hierarhiliselt samal tasemel. Nad leiavad, et selline infovoog on rohkem leviv madalamate positsioonidega töötajaskonna vahel, mis on suunatud probleemide lahendamisele, töö koordineerimisele, informatsiooni jagamise ja konfliktide lahendamisega. Autor nõustub selle seisukohaga osaliselt, kuna horisontaalne kommunikatsioon on seotud sama astme osakondade vahelise kommunikatsiooniga, kus koos töötades jõutakse parima lahenduseni, aga see ei ole leviv ainult madalamate positsioonidega töötajate vahel. Kui ettevõttel on rohkem kui üks juht, mis on tänapäeval levinud, siis toimub ka kõrgema positsiooniga töötajate ahel horisontaalne kommunikatsioon.

Daft (1995: 563) on toonud välja horisontaalse kommunikatsiooni funktsioonid, milleks on osakondade vaheline probleemide lahendamine, algatuste ja parenduste ettepanekud ning osakondade vaheline koordineerimine. Kui osakonnad on ettevõttes hästi organiseeritud ja probleemide tekkimise korral lahendatakse need kiiresti ja efektiivselt, siis võib väita, et ettevõttel on hea kommunikatsioonistrateegia. Horisontaalset kommunikatsiooni leidub organisatsioonis koosolekutel ja juhtide kokkusaamistel.

Lisaks vertikaalsele ja horisontaalsele suunale on olemas veel diagonaalne suund, mis võib toimuda kõigi organisatsiooni liikmete vahel. Vos ja Shoemaker (2001: 86) defineerivad diagonaalset suhtlemisvoogu kui kommunikatsiooni, mille puhul suhtlevad omavahel erinevatel hierarhilistel positsioonidel olevad organisatsiooni liikmed erinevatest osakondadest. Autor nõustub selle seisukohaga, antud kommunikatsioonivoo puhul toimub kõige suurem infovahetus, sest omavahel suhtlevad erinevate tasandite liikmed ja info liigub kiiresti ning võib ühelt tasandilt liikuda otse kolmandale, jättes teise tasandi vahele. Sealjuures on miinuseks see, et jättes vahele ühe tasandi võivad seal olevad liikmed asjast mitte teadlikud olla, mis omakorda võib põhjustada arusaamatusi, kahtlusi ja usaldamatust. Sel juhul tuleb hoolt kanda, et kõik, kellel on vaja teada, saaksid ka informeeritud.

Bull ja Brown (2011: 11) jõudsid oma uuringus järeldusele, et efektiivse organisatsioonisisese kommunikatsiooni toimimiseks on vaja täita neli põhilist reeglit:

- Informatsioon tuleb edastada piisavalt varakult,
- sõnumi edastamise moodus on tähtis,
- sõnumi sisu peab sõnumi saajat arusaadavalt ja täielikult informeerima,
- informatsiooni edastamisel peab pakkuma alati võimalust tagasisideks.

Võib öelda, et ajalise varuga, läbi mõeldult, arusaadavaks tehtult ja õiget kanalit pidi jõuab sõnum selle vajajani ja kui vaja, siis tagasiside sõnumi saatjani. Diagonaalne suhtlemisvoog aitab organisatsioonil tagada avatumat suhtlemist, kuna töötajad võivad soovi korral pöörduda näitaks osakonnajuhataja poole, mitte vahetusevanema poole.

Organisatsiooni sisekommunikatsioon on oluline ja selle korraldamine on keerukas ülesanne. Tuleb leida efektiivseid vahendeid sisekommunikatsiooni tõhustamiseks, mis tagab liikmete rahulolu kommunikatsiooniga. Redding (1972) koondas erinevate kommunikatsiooniga rahulolule keskenduvate uurimuste tulemused ja leidis, et osa uurimusi keskendus sõnumi saatmise ja vastuvõtmisega seotud tegevustele, samas kui teised uurimused keskendusid vaid ühele neist (Downs, Hazen, 1977: 64). Erinevate uurimuste põhjal koondas Redding (1972) järgmised kommunikatsiooniga rahulolu tegurid (Downs, Hazen, 1977: 64):

- Reeglite selgitused, vastuseks töötajate küsimustele;
- arusaam, mida oodatakse töötaja töösooritusest;
- organisatsiooni ametlikest infoallikatest eelseisvate muudatuste kohta eelinfo jagamine;
- vabadus teha juhtidele ettepanekuid;
- informatsiooni vastuvõtjat puudutava informatsiooni tegelikkusele vastavus;
- mil määral informatsiooni vastuvõtja saab olulist informatsiooni tema jaoks sobivast allikast ja läbi sobiva kanali;
- vabadus esitada kaebusi;
- juhtide kättesaadavus;
- mil määral juhid näevad vaeva, et mõista alluvate tundeid ja probleeme;
- mil määral juhid väljendavad tunnustust alluvate hea töösoorituse eest;

- mil määral tippjuhtkond on avatud ja valmis alluvatega suhtlemist alustama.

Koondatud üheteistkümne aspekti põhjal viidi läbi erinevaid uurimusi, mille tulemused kinnitasid kommunikatsiooniga rahulolu mitmedimensioonilisust (*Ibid*: 64).

Downs ja Hazen (1977) koostasid kommunikatsiooniga rahulolu selgitamiseks küsimustiku, millele palusid vastata 225 inimesel. Uurimuse tulemusi analüüsiti faktoranalüüsi meetodil ja viidi läbi uus küsitlus veel neljas organisatsioonis. Faktoranalüüsi käigus eristusid kaheksa püsivat kommunikatsiooni rahulolu aspekti (Nakra 2006:42,43):

- Kommunikatsioonikliima;
- juhtidega seotud kommunikatsioon;
- organisatsiooni integratsioon ja vaatenurk;
- organisatsioonisisese meedia kvaliteet;
- kaastöölistevaheline kommunikatsioon (horisontaalne ja mitteametlik kommunikatsioon) ja isikuline tagasiside;
- kommunikatsioon alamatega.

Kommunikatsiooni kliima hõlmab ulatust, kus organisatsiooni kommunikatsioon motiveerib ja stimuleerib töötajaid täitma organisatsiooni eesmärgi ja paneb neid samastuma organisatsiooniga. Kommunikatsioonikliima näitab kuivõrd tegelikkusele vastav on organisatsiooni liikmete suhtumine organisatsioonis toimuvasse kommunikatsiooni (Nakra 2006: 42).

Juhtidega seotud kommunikatsiooniga rahulolu hõlmab endas nii alt üles kui ülevalt alla suunatud kommunikatsiooni dimensioone. See seostub eritasandite juhtidega näidates muuhulgas seda, kui avatud on juhid alluvate ideedele, kui palju juht suunab ja aitab tööprobleeme lahendada (*Ibid*: 42). See rahulolu tase peaks organisatsioonis olema kindlasti kõrge, kuna vastastikune kommunikatsioon on oluline ja mõjutab otseselt alluvussuhteid organisatsioonis.

Töökeskonnaga seotud kommunikatsiooniga rahulolu puudutab aspekte, mis näitavad kuivõrd üksikisikud saavad informatsiooni vahetu töökeskkonna kohta, mis loob

võimaluse tunda end organisatsiooni liikmena. Organisatsiooni vaatenurki puudutava informatsiooniga rahulolu näitab seda, kuivõrd töötajad saavad informatsiooni organisatsiooni kui terviku kohta. Siia kuulub informatsioon muudatuste kohta, organisatsiooni majandusliku olukorra kohta ning informatsioon organisatsiooni missiooni ja üldiste eesmärkide kohta (Nakra 2006: 43).

Kommunikatsiooni kanalitega rahulolu näitab suhtumist koosolekutesse, kirjalikesse juhistesse ja teistesse olulistesse kommunikatsiooni kanalitesse. Rahulolu meedia kvaliteediga näitab ka kuivõrd piisavaks peetakse organisatsiooni kommunikatsiooni (*Ibid*: 43). Meedia kvaliteediga rahulolematuse korral peab organisatsioon ümber hindama valitud kommunikatsiooni kanalid ja valima uue lähenemise informatsiooni edastamiseks.

Kaastöolistevaheline kommunikatsioon (horisontaalne ja mitteametlik kommunikatsioon) näitab kuivõrd organisatsioonis liigub mitteametlikku informatsiooni ning mil määral vastavad tegelikkusele horisontaalne ja mitteametlik kommunikatsioon. Isikulise tagasiside puhul alluvatega hõlmab kommunikatsiooniga rahulolu nii alt üles kui ülalt alla suunas alluvatega seotud kommunikatsiooni (*Ibid*: 43). Seega on tagasiside andmine oluline nii alluvatele, kui organisatsioonile, sest selle alusel saab teha järeldusi ja ettepanekuid olukorra parendamiseks.

Alamatega suhtluses olles on oluliseks teguriks nende rahulolu tagasisidega. Rahulolu tagasisidega on üks tugevamaid dimensioone tulenevalt asjaolust, et töötajatel on üldjuhul vajadus teada, kuidas neid ja nende panust hinnatakse (*Ibid*: 43). Mida rohkem annab juhtkond tagasisidet seda rohkem on alluvad sellest huvitatud ja annavad ka ise rohkem tagasisidet.

Carrière ja Bourqe (2008: 32) väidavad, et kommunikatsiooniga rahulolu on töötaja hinnangu andmine organisatsiooni kommunikatsiooni olukorrale ja on multidimensioonilise ehitusega. Thayler (1968) defineeris kommunikatsiooniga rahulolu selliselt, et isikuline rahulolu saavutatakse kellegagi eduka suhtlemise teel või ollakse ise see kellega suheldakse (Nakra 2006: 42). Kommunikatsiooniga rahulolu organisatsioonis kirjeldab Nakra (2006: 53), kui isiklikku rahulolu organisatsioonis

olevate suhetega ja informatsiooni liikumisega. Autor leiab, et organisatsiooni töötajad on kõige olulisemad ja nendega tuleb suhelda, mida vajalikumana töötajad ennast organisatsiooni tunnevad seda suurem on ka rahulolu ja seda väiksem on sisepingete tekkimise tõenäosus. Võib väita, et kommunikatsiooniga rahulolu on mitmedimensiooniline ja on töötaja isikliku rahulolu põhjal hinnatav organisatsiooni kommunikatsiooni hetkeline olukord.

Kommunikatsioon on ettevõttes oluline ja ilma selleta ta ei eksisteeriks. Selleks, et kommunikatsioon hästi toimiks peab ettevõtte valima sobilikuma info liikumise kanali ja soosima töötajaid kasutama ettevõtte poolt valitud sõnumite suundi. Kui ettevõttel on kõik kommunikatsiooniga seonduv hästi läbi mõeldud ja organiseeritud, siis suureneb ka üldine kommunikatsiooniga rahulolu. Olles aktiivselt kaasatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisesse tuntakse teatavat rahulolu organisatsiooni ja oma töökohaga, mis tõstab töösoorituse kvaliteeti ja suurendab organisatsioonile pühendumist.

1.2. Sisekommunikatsiooniga rahulolu, organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu seosed

Selleks, et saavutada organisatsiooniga rahulolu peab ettevõtte hoolitsema selle eest, et personal on rahul oma tööga, sisekommunikatsiooniga ning on ka organisatsioonile pühendunud. Need kolm märksõna on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist ning kokkuvõttes mõjutavad nad organisatsiooniga rahulolu. Rahulolematus ühe teguriga viitab madalamale organisatsiooniga rahulolule ja võib viia ka teiste teguritega rahulolumatuseni.

Downs ja Adrian (2004: 55) on uuringute tulemustele tuginedes leidnud, et töötajad, kes on rahul ülevalt alla kommunikatsiooniga ehk juhtkonnalt edastatud informatsiooniga, on tõenäoliselt enam organisatsioonile pühendunud ja töötajad, kes on rahul saadava tagasiside viisidega, organisatsiooniga seotud informatsiooniga ja oma otsese juhi kommunikatsiooniga samastavad end rohkem. Organisatsioonile pühendumise uurimise üheks põhjuseks on olnud selle seos organisatsiooni tegevust tugevalt mõjutavate nähtustega nagu töölt puudumine ja organisatsioonist lahkumine (Ko *et al.* 1997: 961).

Van Vuureni *et al.* (2007) uuringu tulemustest selgub, et alluvate organisatsioonile pühendumist mõjutab kõige rohkem viis, kuidas juhid alluvatega suhtlevad (Malbašić, Brčić 2012: 107). Autor arvab et, juht peaks suhtlema vaoshoitult, kuid mitte liiga rangelt ja üleolevalt, alluv peab tundma, et ta on juhi ja organisatsiooni jaoks väärtuslik ning teda koheldakse vastavalt. Kui alluv on teinud midagi valesti, siis tuleb välja selgitada, miks nii juhtus ja sealjuures olla alluva suhtes toetav, eriti, kui ta saab ise aru, et tekkinud probleemi põhjustas tema. Tuleb anda talle võimalus oma viga parandada ja leida lahendus.

Rousseau (1998) on välja pakkunud kaks võimalust, mille abil organisatsioon saaks suurendada töötajate organisatsioonile pühendumist (Ng *et al.* 2006: 475):

- Organisatsioon saab parandada töötajate ettekujutust organisatsiooni liikmeks olemisest;
- organisatsioon saab näidata seda, et nende töötajatest hoolitakse ja neid väärtustatakse.

Ülaltoodud kahte võimalust ei ole põhjalikumalt uuritud, kuid autori arvates peavad need paika, kuna iga organisatsioon saab ise ennast parandada ja näidata, et töötajad on neile väärtuslikud.

Meyer ja Allen (1991) on leidnud, et tunnetatav organisatsioonile pühendumine viitab töötajate emotsionaalsele seotusele, samastumisele ja kaasatusele organisatsioonis (Carrière, Bourque 2008: 34). Robbins ja Coulter (2003), Jans (1989), Hunt ja Morgan (1994), Modwy, Steers ja Porter (1982) leidsid, et töötajad hakkavad organisatsioonile pühenduma, kui (Malik *et al.* 2010: 18,19):

- neil on tõekspidamised, mis puudutavad organisatsiooni missiooni ja väärtusi;
- nad on mõlemapoolselt valmis rakendama jõupingutusi organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel;
- neil on tugev soov kuuluda organisatsiooni liikmete hulka.

Kõik need punktid vastavad tõe ja kui organisatsioonis on palju selliste omadustega töötajaid siis on see tugev ja vastupidav ettevõtte, kus valitseb rahulolu. Valentine *et al.*

(2002) leiab, et töötajad, kes on pühendunud organisatsioonile võivad kergesti omaks võtta organisatsiooni eesmärgid (Malik *et al.* 2010: 19).

Meyer ja Allen (1991: 67) defineerivad organisatsioonile pühendumist kui psühholoogilist seisundit, mis iseloomustab indiviidi suhet organisatsiooniga ning mõjutab tema otsust organisatsiooni liikmelisuse osas. Nad leidsid, et organisatsiooniline pühendumine sisaldab endas kolme üldist teemat (dimensiooni): emotsionaalset kiindumist organisatsiooni, tajutud kulu, mis kaasneb organisatsioonist lahkumisega, ja kohustust jääda organisatsiooni liikmeks. Meyer ja Allen mõistsid, et antud teemasid saab käsitleda organisatsioonilise pühendumise tunnustena ja nimetasid need lühidalt emotsionaalseks (*affective*), alalhoidlikuks (*continuance*) ja normatiivseks (*normative*) pühendumiseks (Meyer, Allen, 1991: 67). Organisatsiooni edukaks toimimiseks tuleb arvestada töötajate pühendumisega organisatsioonile ning teada, millist pühendumise tunnustest esineb töötajatel kõige rohkem (Allen, Meyer, 1990: 15).

Emotsionaalne pühendumine viitab samastumisele organisatsiooniga, emotsionaalsele seotusele ja kaasatusele organisatsioonis, mis tähendab, et emotsionaalselt pühendunu töötaja jääb organisatsiooni, sest ta tahab (Yousef 2002: 252). Kui ettevõtte suudab oma töötajad viia emotsionaalse pühendumiseni, siis on tal lojaalne ja püsiv personal, mis on iga ettevõtte väärtus. Samas, mida vähem sellele tunnusele tähelepanu pööratakse, seda suurem on võimalus, et töötajad lahkuvad ja tekib personali voolavus.

Alalhoidliku pühendumise puhul töötajad tajuvad, mis juhtub siis, kui nad organisatsioonist lahkuksid (Yousef 2002: 252). Alalhoidlikult pühendunud töötaja jääb organisatsiooniga kokku, sest ta vajab seda (Meyer, Allen, 1991: 67). Enamasti maksavad organisatsioonid kinni töötaja koolituse, selleks et ta saaks seal edasi töötada ja kui ta lahkub enne tähtaega, mis on lepingus kirjas, siis ta peab tasuta saadud koolituse kinni maksma. Kuid enamasti ei ole inimestel kas kuhugi mujale tööle minna, mis võib tingitud olla madalast haridustasemest või ei taheta kodust kaugel tööl käia.

Normatiivne pühendumine baseerub kohustustele, mida töötaja organisatsiooni ees tunneb (Yousef 2002: 252). Normatiivselt pühendunud töötaja jääb organisatsiooniga

kokku, sest ta tunneb, et peab seda tegema (Meyer, Allen, 1991: 67). Kui äsja kooli lõpetanud noor tahab tööle minna, siis paljud organisatsioonid ei soovi teada vähese või puuduva töökogemuse pärast. Samas ettevõtte ees, kes ta tööle võtab, panustab temasse ja loob võimalused tal karjääri teha tunneb noor mingit teatavat kohustust sinna jääda, isegi kui saadaval on parem ametikoht.

Meyer ja Allen (1991: 79-81) leidsid, et emotsionaalse pühendumisega töötajad käivad tööl õigeaegselt, teostavad neile määratud ülesandeid oma võimete kohaselt ja teevad isegi lisatööd olukorra parendamiseks. Normatiivse pühendumisega töötajad käituvad sarnaselt juhul, kui see on ette nähtud tööülesannetes või kui selline käitumine toob kaasa märgatava kasumi. Alalhoidliku pühendumisega inimesed teevad lisatööd vaid juhul, kui sellest oleneb nende tööle jäämine (Meyer, Herscovich 2001: 304).

Organisatsioonile pühendumine omab olulist rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ja organisatsiooni stabiilsuse tagamisel, mis on oluline organisatsiooni eksisteerimiseks ja selle saab tagada efektiivse sisekommunikatsiooniga. Lisaks organisatsioonile pühendumisele on võimaik kommunikatsiooniga tagada ka töötajate töörahulolu.

Töörahulolu on üks enim uuritud organisatsiooni ja tema liikmeid puudutavaid teemasid, mille olulisus tuleneb asjaolust, et väga suure osa oma ajast veedavad inimesed tööd tehes ning töörahulolu on seotud nii töötaja psühholoogilise kui ka emotsionaalse heaoluga (Oshagbemi, 2003: 1210). Locke (1969) defineeris töörahulolu kui tööst või tööga seotud kogemusest tulenevat positiivset või meeldivat emotsionaalset seisundit (Malik *et al.* 2010: 19).

Porter, Lawler ja Hackman (1975) defineerisid töörahulolu kui ühe töötaja reaktsiooni oma positsioonile (Cetin 2006: 80). Herzberg, Mausner ja Synderman (1959) pakkusid välja kahe teguriga motivatsiooniteooria, mis põhineb uuringul, mille eesmärgiks oli uurida tegureid, mis mõjutavad töörahulolu ja nad jõudsid järeldusele, et on olemas kahte tüüpi tööga seotud tegureid, mis kirjeldavad tööga rahulolu ja rahulolematust (Hancer, George 2003: 86). Motivaatorite või sisemiste tegurite puhul, mis olid seotud töö sisu või otseselt tööga, leiti, et need rahuldavad inimeste psühholoogilisi vajadusi

nagu tunnustamine, vastutus, saavutused, edutamine ning töö ise (*Ibid*: 86). Neid sisemisi tegureid kutsuti ka "rahuldajateks".

Hügieeni ehk välised tegurid on seotud töökeskkonnaga ja sisaldavad hüvitamist, järelevalvet, töötingimusi ja ettevõttepoliitikat, millede puududes võib tekkida rahulolematust. Herzberg väitis, et hügieeni tegurid ei ole otseselt seotud töörahuloluga, mistõttu vaid nende tegurite põhjal ei saa parandada tulemuslikkust. Vastavalt Spillanele (1973), selline lähenemine on tugevalt mõjutanud töörahulolu uuringuid. (*Ibid*: 86)

Porter'i (1975) järgi määrab rahulolu tööga erinevus selle vahel, milliseid väärtuseid ja tasu töötaja tulenevalt tööst saab ning milliseid väärtusi ja tasu töötaja arvab, et ta peaks tööst tulenevalt saama (Oshagbemi, 2003: 1211). Lühidalt öeldes, on töörahulolu see, mil määral inimesele tema töö meeldib ja kas tehtav töö on õiglaselt hinnatud. Inimese ja töö sobivuse käsitus leiab, et töörahulolu ilmneb, kui on hea sobivus inimese ja töö vahel.

Töörahulolu viitab töötaja üldisele emotsionaalsele hinnangule, mille töötaja oma tööle annab. Hartman ja Yrle (1996) leidsid, et tööga rahuloleval töötajal on soov oma tööd hästi teha, selle tulemusena on töötaja töölt lahkumise soov vähem tõenäoline, kui töötaja puhul, kes ei tunne oma töö suhtes rahulolu (Hancer, George, 2003:85). Võib öelda, et tööga rahulolevam töötaja soovib enam panustada sellesse, et teha oma tööd ja teha seda hästi, mis viib efektiivsema organisatsiooni eesmärkide saavutamiseni ja muudab seda tugevamaks.

Organisatsiooni sisekommunikatsiooniga rahulolu ja organisatsioonile pühendumise vahel on mitmeid sarnasusi. Allen (1992) leidis, et efektiivne organisatsiooni kommunikatsioon viib organisatsioonile pühendumiseni ja kvaliteetse juhtimiseni organisatsioonis, De Rider (2004) arvas, et efektiivne organisatsiooni kommunikatsioon, lisaks eelnevale, on võtmeteguriks töötajate töörahulolu saavutamisel (Abugre 2011: 7). Seega on teoreetikud leidnud, et need kolm tegurit on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist.

Rousseau (1998) järgi suurendab organisatsiooniga seotud informatsiooni edastamine töötajate psühholoogilist seotust organisatsiooniga (Ng *et al.* 2006: 476). Organisatsiooniga seotud informatsiooni edastamine töötajatele tekitab töötajates tunde, et nad on organisatsiooni liikmed ning nende roll on oluline organisatsiooni poolt seatud eesmärkide täitmisel. Kommunikatsioon, mis on suunatud usalduse tekitamisele ja hoidmisele, mõjutab organisatsioonile pühendumist (Mayfield, Mayfield 2002: 89) ning seda enamasti positiivses suunas.

Kramer (1999) ja Rodwell *et al.* (1998) leidsid, et vähene organisatsioonisisene kommunikatsioon vähendab organisatsioonile pühendumist (Chen *et al.* 2005: 243). Potvin (1991,) selgitas kommunikatsiooniga rahulolu ja organisatsioonile pühendumise suhet kolmes USA organisatsioonis. Uurimuse tulemusel jõudis ta järeldusele, et eksisteerib kindel positiivne side organisatsioonile pühendumise ja kommunikatsiooniga rahulolu vahel. Uurimuse tulemustest selgus, et enim mõjutab organisatsioonile pühendumist üldine kommunikatsiooni kliima ning juhtidega seotud kommunikatsioon. (Varona 1996: 115,116)

Varona (1996) viis läbi uurimuse kolmes Guatemala organisatsioonis püüdes samuti selgitada kommunikatsiooniga rahulolu ja organisatsioonile pühendumise suhet. Uurimuse tulemusel selgus, et organisatsioonile pühendumise ja kommunikatsiooniga rahulolu vaheline suhe on positiivne, kuid mõõdukas ning varieerub erinevate pühendumise ja kommunikatsiooniga rahulolu dimensioonide vahel. Sarnaselt Potvin'i (1991) uurimuse tulemustega jõudis Varona (1996) järeldusele, et enim mõjutab organisatsioonile pühendumist üldine kommunikatsiooni kliima. Uurimuse tulemuseks võib lugeda, et üldine kommunikatsiooniga rahulolu mõjutab organisatsioonile pühendumist pigem mõõdukalt, samas kui osad kommunikatsiooniga rahulolu dimensioonid (nt kommunikatsiooni kanalite kvaliteet, juhtidega seotud kommunikatsioon, rahulolu kommunikatsiooni keskkonnaga, horisontaalne kommunikatsioon) mõjutavad organisatsioonile pühendumist oluliselt. (Varona 1996: 117, 131, 132)

Jooniselt 3 (vt lk 23) on näha, et tööga rahulolu sõltub kommunikatsiooniga rahulolust organisatsioonis, kui seda ei ole, siis tekib rahulolematus. Carrière, Bourque (2008: 34)

Joonis on hästi koostatud, kuid autor lisas sinna noole töörahulolu ja organisatsioonile pühendumise vahele, kuna mõlemad mõjutavad üksteist. Olles tööga rahuolematu ei teki mingit pühendumist organisatsioonile vaid tehakse tööd, sest ära ei taheta minna. Kui puudub organisatsioonile pühendumine, siis ei olda ka täielikult tööga rahul, tööd tehakse kas ainult palga pärast või sellepärast, et ei ole mujale tööle minna.



Joonis 3. Kommunikatsiooniga rahulolu seos töörahulolu ja organisatsioonile pühendumisega (Carrière, Bourque 2008: 34 autori kohandustega).

Downs ja Hazen (1977) koostasid oma kommunikatsiooniga rahulolu mõõtmise küsimustiku püüdes leida võimalusi kommunikatsiooniga rahulolu ja töörahulolu vaheliste seoste leidmiseks. Nad jõudsid oma uurimuses tulemusele, et kommunikatsiooniga rahulolu on otseselt seotud töörahuloluga ning kõige tugevamalt on töörahulolu tekkega seotud rahulolu tagasiside, kommunikatsiooni keskkonna ja juhtkonna poolt algatatud kommunikatsiooniga. (Downs, Hazen 1977: 72)

Berry ja Parasuraman (1992) leidsid, et kommunikatsiooniga rahulolu olulisus töörahulolu tekkimisel tuleneb asjaolust, et organisatsiooni liikmetele on oluline selgelt mõista oma osa organisatsioonis ja enda rolli olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Organisatsiooni liikme ja organisatsiooni ühtne arusaam organisatsiooni liikme rollist ja eesmärkidest tugevdab sidet ja loob rahulolu (Mount, Back, 1999: 403).

Organisatsiooni sisekommunikatsiooniga rahuolu mõjutavad mitmed tegurid, sealhulgas organisatsioonile pühendumine ja tööga rahulolu, mis omakorda mõjutavad ka üksteist. Erinevad teoreetikud on arvamusel, et efektiivne sisekommunikatsioon viib organisatsioonile pühendumiseni ja tööga rahuloluni.

1.3. Organisatsiooniga rahulolu mõõtmise meetodid

Organisatsiooniga rahulolu mõõtmisel tuleb arvestada mitmete teguritega nagu motivatsioon, kommunikatsiooniga rahulolu, töörahulolu ja organisatsioonile pühendumine. Neid tegureid uurides, kas eraldiseisvana või omavahel kombineerituna saab leida organisatsiooniga rahulolu taseme. Sõltuvalt tulemustest saab tõsta organisatsiooniga rahulolu taset parendades erinevaid tegureid.

Motivatsiooniga rahulolu olukorda organisatsioonis saab mõõta mitmel viisil. Enamasti kombineeritakse motivatsiooni teiste teguritega nagu näiteks töörahuloluga. Tööl valitseva motivatsioonikliima küsimustik (*Motivational Climate at Work Questionnaire– MCWQ*) loodi 2013 aastal Nerstad'i, Roberts'i ja Richardsen'i poolt ja põhines varem uuringutes kasutatud küsimustikel. Esialgses küsimustikus oli 30 küsimust ja esimesena vastasid nendele küsimustele eksperdid, kellel paluti vastata Likerti 5 palli skaala alusel. Tulenevalt ekspertide vastustest jäeti küsimustikku alles vaid need küsimused, millele valdavalt vastati hindegas 4 või 5. Tuginedes ekspertide arvamusele jäeti lõplikku küsimustikku alles 17 küsimust, millega teostati uuring. (Nerstad *et al.* 2013: 2236)

Töörahuloluga seotult on motivatsiooni uurinud ka Teck– Hoang ja Waheed (2011: 80, 92, 93), nemad kombineerisid Herzberg'i hügieenifaktorite motivatsiooni teooria töörahuloluga. Tulemuseks saadi 45 väitest koosnev küsimustik, mis koosnes viiest osast: motivatsioon, Herzberg'i hügieenifaktorid, töörahulolu, armastus raha vastu ja töötasuga rahulolu. Kõiki väiteid tuli hinnata Likerti 5 palli skaalal.

Motivatsiooni on kombineeritud ka organisatsioonikliima teguritega. 2010 aastal koostasid Seibokaite ja Endriulaitiene küsimustiku, mis koosnes kolmest erinevast küsimustikust. Esimene osa küsimustikust koosnes 44 väitest, mis aitasid kindlaks

määrata viis isiksuse dimensiooni: neurootilisus, ektravertsus, avatus, meeldivus ja kohusetundlikkus. Teine osa koosnes töö motivatsioonist ja seda mõõdeti 10 väitega, mis olid saadud varem läbi viidud uuringutest. Kolmas osa oli töökliima turvalisuse küsimustiku osa, mis koosnes 35 väitest. Kokku oli küsimustikus 89 väidet. (Seibokaite, Endriulaitiene 2010: 103, 107)

Lisaks motivatsioonile saab organisatsiooniga rahulolu uurida ka selles valitseva organisatsiooni turvalisusekliima läbi. Turvalisusekliimat on defineeritud kui juht- ja tööliskonna turvalisuse poliitikat, protseduure ja praktikat. Nordic turvalisusekliima küsimustik (*Nordic Safety Climate Questionnaire– NOSACQ- 50*) koostati Nordic meeskonda kuuluvate kutseliste uurijate poolt. Küsimustiku koostamist alustati 2003 aastal, kui kulus mitmeid aastaid enne, kui selle lõplik variant valmis. Küsimustiku koostamisel kasutati erinevaid teooriaid nagu organisatsiooni turvalisusekliima teooria, psühholoogia teooriad ja eelnevaid empiirilisi uuringuid, ning rahvusvaheliselt läbi viidud uuringute tulemusi. Küsimustik koosneb 50 väitest, mis kuuluvad seitsmesse dimensiooni (Kines *et al.* 2011: 634, 638):

- Juhtimisega seotud ohutuse prioriteedid, pühendumine ja kompetents;
- juhtimisega seotud ohutuse volitused;
- juhtimisega seotud ohutuse õiglus ja õigusemõistmine;
- jagatud arusaamad töötajate poolse ohutusega seotud kohustuste suhtes;
- töötajate ohutusega seotud prioriteedid;
- ohutusega seotud kommunikatsioon, õppimine ja usaldus töötajate ohutuskompetentsi suhtes;
- töötajate usaldus ohutuse süsteemi tõhususe suhtes.

Kommunikatsiooniga rahulolu selgitamiseks kasutatakse Downs'i ja Hazen'i (1977) koostatud kommunikatsiooniga rahulolu skaalat (*Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ*). Kuigi küsimustik koostati rohkem kui 25 aastat tagasi on see jäänud siiani domineerivaks mõõtevahendiks leidmaks kommunikatsiooniga rahulolu (Nakra 2006: 43). Erinevad uurimused on tõestanud antud küsimustiku reliaablust ja valiidsust ning seda on kasutatud paljudes riikides ülemaailma (Nakra 2006:43). Mitmed uurijad on toonud välja ka küsimustiku põhjalikkuse (*Ibid*: 43).

Kommunikatsiooniga rahulolu uuriv küsimustik on 46st väitest koosnev skaala, mis koosneb kaheksast kommunikatsiooniga rahulolu dimensioonist (Nakra 2006: 42,43): rahulolu üldise kommunikatsiooni keskkonnaga, juhtidega seotud kommunikatsioon, töökeskkonda puudutava infovahetusega, kommunikatsiooni kanalite kvaliteediga, horisontaalse kommunikatsiooniga, organisatsiooni perspektiive puudutava kommunikatsiooniga, saadava tagasisidega ning juhtide jaoks on lisatud rahulolu infovahetusega, mis puudutab alluvatega suhtlemist. Champitt ja Downs (1993) leidsid, et kõige teoreetilisemalt on kommunikatsiooniga rahulolu mitmedimensioonilise struktuuriga vastukaaluks ühedimensioonilisele struktuurile (Mount, Back 1999: 405). Champitt ja Downs (1993) on välja öelnud, et CSQ on väidetavalt parim mõõtevahend organisatsioonis kommunikatsiooni mõõtmiseks (Carrière & Bourque 2008: 32). Greenbaum *et al.* (1988) on välja toonud mitmeid CSQ kasutamise eeliseid (Mount, Back 1999: 405):

- CSQ on suhteliselt lühike ja arusaadav ning selle tegemiseks kulub viisteist minutit;
- tulemusi on lihtne saada kasutades *Statistical Package for Social Science* (SPSS) programmi;
- CSQ on kergesti kohandatav erinevatele organisatsioonidele;
- CSQ saab mõõta rohkem, kui ühte tulemustes kajastuvat muutujat.

Emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise skaala (*Affective, Continuance and Normative Commitment Scales*), mida võib nimetada ka organisatsioonile pühendumise küsimustikuks (*Organizational Commitment Questionnaire- OCQ*) töötati välja Allen'i ja Meyer'i (1990) poolt ning algselt koosnes see 24 väitest, mis kuulusid emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise skaaladesse, igasse skaalasse kuulus 8 väidet (Brown *et al.* 2012: 41). Hiljem koostasid Meyer, Allen ja Smith (1993) ja Meyer ning Allen (1997) lühema versiooni antud küsimustikust, kuhu kuulus 18 väidet ehk iga skaala juurde 6 väidet (*Ibid*: 41).

Allen'i ja Meyer'i (1990) skaala on leidnud laialdast kasutamist ning uurimused on kinnitanud küsimustiku alaskaalade valiidsust (Ko, *et al* 1997:961). Jaros (2007: 7) kirjutas, et selle mudeli põhjal kogevad töötajad organisatsioonile pühendumist hõlmates kolme mõtteviisi: emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset.

Weiss *et al.* (1967) väitsid, et tööga rahulolu saab mõõta Minnesota rahulolu küsimustiku (*Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ*) kaudu (Hancer, George 2003: 86). MSQ on üks arendatuim, laiahaardelisem, laialdaselt kirjanduses käsitletud ning sageli uurimustes kasutatav tööga rahulolu skaala, mille tulemuste valiidsus ja usaldusväärsus on leidnud kinnitust (Brown *et al.* 2006: 48).

MSQ algne versioon koosnes 100 väitest, mille alusel töötati välja 20 väitest koosnev lühiversioon. MSQ tulemused on koondatavad üleüldise tööga rahulolu mõõtmiseks või kombineeritavad sisemise ja välise tööga rahulolu mõõtmiseks. (Hancer, George, 2003: 86,87) Spector (1997) leidis, et sisemine ehk loomupärane tööga rahulolu on see, kuidas inimesed tunnetavad tööülesannete olemust, seevastu väline tööga rahulolu on see, mida inimesed tunnevad seoses töösituatsioonidega, mis on tööülesannete või töö välised (Hirschfeld 2000: 256).

Kahekümnest väitest kuus on väliste teguritega rahulolu (tehniline juhendamine, inimsuhted, tunnustus, organisatsiooni reeglid ja praktika, tasustamine, edutamine) mõõtmiseks, kaksteist väidet sisemiste teguritega rahulolu (turvalisuse, sotsiaalsed teenused, toimekus, mitmekesisus, oskus oskusi kasutada, moraalsed väärtused, vastutus, iseseisvus, loovus, saavutused, võim, sotsiaalne staatus) mõõtmiseks ning kaks ülejäävat väidet (kaastöötajad, töötingimused) kaasatakse üldise tööga rahulolu mõõtmisel. Üldise tööga rahulolu mõõtmiseks kasutatakse kõiki kahtekümmend väidet. (Hancer, George, 2003: 89)

Koondades neid meetodeid saab organisatsiooni kohta kompaktsemat infot ning saab teha järeldusi, millisel määral mõjutavad erinevad tegurid organisatsiooniga rahulolu. Organisatsioon saab tänu sellele pöörata tähelepanu murekohtadele ja parendada sisekommunikatsiooni ja teisi tegureid. Järgnevas peatükis käsitletavas uuringus on kasutatud viimast kolme organisatsiooniga rahulolu mõõtmise tegurit.

2. KOMMUNIKATSIOONIGA RAHULOLU UURING ETTEVÖTTES KAISMA OÜ

2.1. Kaisma OÜ tutvustus ja hetkeolukorra ülevaade

OÜ Kaisma asub Pärnumaal Vändra vallas Kaisma külas. Tegemist on nii võõr- kui omakapitalil põhineva ettevõttega, mis tegeleb piimakarjakasvatusega ja toorpiima tootmisega. Lisaks on seal ühendatud taime- ja loomakasvatus.

Ettevõtte asutati 1993 aasta 30. märtsil ja äriregistrisse kanti 1996 aasta 06. juulil. Ettevõttel on oma põhikiri, milles on kirjas ka ettevõtte eesmärk. Tegevuse eesmärgiks on põhikirjale vastava majandustegevuse kaudu tulu saamine. (Põhikiri 1996: pt 2) Ettevõttes töötab 33 inimest ja osanikke on 01.01.2014 seisuga 124.

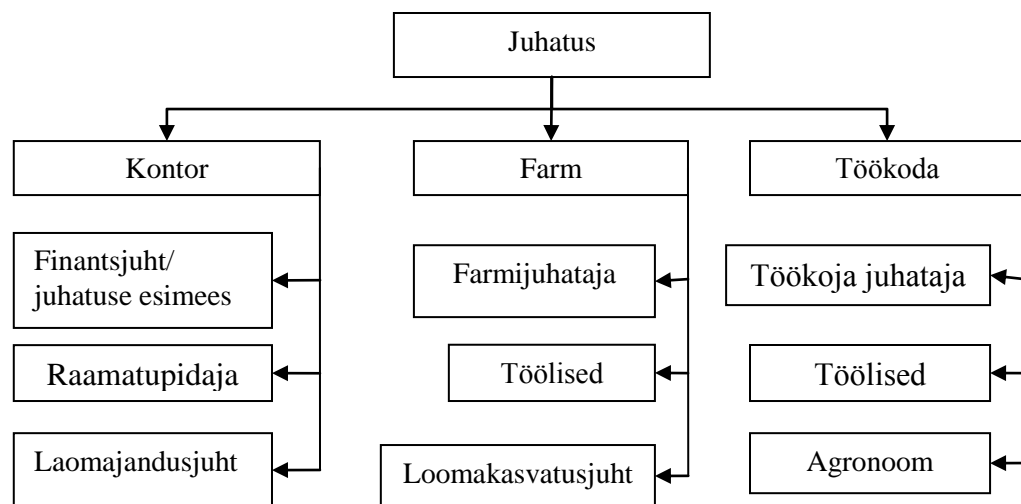
Organisatsioon asutati 1993 aastal inimeste poolt, kellele kuulusid, kooskõlas Eesti Vabariigi Põllumajandusreformi seadusega, tööosakud ja ühistatud vara osad Kaisma kolhoosi varas ja kes siis otsustasid paigutada need osad kaasomandina osaühingu põhikapitali (Asutamisleping 1993). Põhimõtteliselt asutati organisatsioon kuna inimesed said oma maad tagasi ja need kes soovisid (kellel ei olnud oma maaga muid plaane) said need paigutada kaasomandina osaühingu põhikapitali, saades osanikuks. Ettevõtte on Kaismal suurim tööpakkuja ja seega kohaliku elu püsijäämise üks alustalasid. Aastate jooksul on paljud sealt töölt ära läinud, kuid see ei ole pannud osanikke mõtlema ettevõtte lõpetamise peale. Ettevõtte on viimaste aastate jooksul valmis saanud uue farmikompleksi ja uuendanud seadmeid. Tööliste on loodud uued ja paremad tingimused. 2

Ettevõtte kõrgeimaks juhtivorganiks on osanike üldkoosolek (vt lisa 1), mida kutsutakse korralisena kokku kord aastas pärast majandusaasta lõppu. See on pädev vastu võtma

otsuseid kõikides ühingu tegevust puudutavates küsimustes ning tema otsused on kohustuslikud kõigile osanikele ja juhtivorganitele. (Põhikiri 1996: pt 7)

Tähtsusest järgmine juhtivorgan on osaühingu nõukogu (vt lisa 1), kes planeerib osaühingu tegevust ja korraldab osaühingu juhtimist ning järelvalvet juhatuse tegevuse üle. Nõukogu annab juhatusele korraldusi osaühingu juhtimise korraldamisel. Nõukogu valitakse osanike üldkoosoleku poolt kolmeks aastaks ja on kolme kuni viie liikmeline. Nõukogu liikmed valivad endi seast esimehe. (Põhikiri 1996: pt 8)

Tähtsusest kolmas ja tegelikult ka otseselt ettevõtet juhtiv organ on osaühingu juhatus (vt lisa 1), see esindab ja juhib osaühingut. Juhatus valitakse nõukogu poolt kolmeks aastaks ja selles on üks kuni viis liiget. Juhatus liikmed valivad endi seast juhatuse esimehe ja asetäitja. Koosoleku kutsub kokku esimees. (Põhikiri 1996: pt 9) Juhatus koosolekud toimuvad iga nädala esmaspäeval ning juhatusse kuuluvad praegu kolm liiget: juhatuse esimeheks on ettevõtte juhataja/ finantsjuht, loomakasvatusjuht ja töökoja juhataja.



Joonis 4. OÜ Kaisma osakondadeks jaotamine (autori koostatud)

Juhatusale alluvad kõik ettevõtte töölised, kuid eraldi võib veel välja tuua farmijuhataja ja töökoja juhataja, kes on vastavalt farmi ja töökoja tööliste otsesed ülemused ja probleemi tekkides peab esimesena pöörduma nende poole. Kui vastav keskastme juht ei suuda probleeme lahendada pöörduakse ettevõtte juhataja poole. Igapäevaselt ettevõttega tegelevad inimesed võib jagada kolme osakonda (vt joonis 4): kontor, farm

ja töökoda. Igas osakonnas on juhataja, kes omakorda allub ettevõtte juhatusele ja kellel on alluvad.

Ettevõttel puuduvad otseselt sisekommunikatsiooni puudutavad dokumendid. Kommunikatsiooniga seoses saab ära mainida vaid ettevõtte põhikirja ja töölepingud, kus on kommunikatsiooniga seoses infot. Ettevõtte ei ole ka mõelnud ühtse kommunikatsiooni dokumendi loomise peale, kuna ettevõtte siseselt sellised spetsialistid puuduvad ja hetkel ei võimalda finantsolukord spetsialisti palgata.

Olles ajavahemikul 04.02.2014– 04.03.2014 Kaisma OÜ-s praktikal toodi esmaspäevastel juhatuse koosolekul välja sisekommunikatsiooni probleem ettevõttes. Nimelt tõi farmijuhataja välja probleemi, et töötajad ei ole rahul info liikumisega ettevõttes. Näidetena toodi välja farmi autojuhi teadmatusse jätmine, informatsiooni liiga aeglane edastamine, teineteisest valesti arusaamine ja töötajate vähene informeeritus ettevõtte majandusliku olukorra suhtes. Nimelt peab farmi autojuht tooma iga päev töötajaid tööle ja viima koju, kuid mõnikord otsustab töötaja ise tööle minna ja ei teavita sellest autojuhti või teavitab sellest farmijuhatajat, kes unustab seda edasi öelda, kuna see ei kuulu tegelikult tema töökohustuste hulka. Kokkuvõttes teeb autojuht tühja sõidu, kuna ei ole olukorrast teadlik. See kõik aga tähendab ettevõttele kulu, eriti kütte osas, kuna antud ettevõtte töötajad käivad kaugel tööl.

Töötajad ei ole enamasti rahul palgaga, kuna palk tõuseb liiga aeglaselt ning probleemiks on ka tööliste omavaheline halb läbisaamine. Omavahelist mittemeeldivust ettevõttes esineb enamasti farmitöötajate hulgas. Enamasti seisneb see selles, et vahetuses kiirem töötaja ei taha olla paaris aeglasema töötajaga, kuid alati ei ole võimalust, sest kõik töötajad ei suuda ühesuguse kiirusega tööd teha. Seetõttu koostöö ei suju. Samuti ei ole töötajad rahul sellega, et osad kaastöölised ei tee oma tööd korralikult ja vastutustundlikult ning seetõttu tekib probleeme, mis mõjutavad kõiki töötajaid.

Ettevõttel on probleeme töötajate hoidmisega, kuna eelmisel aastal lõpetati mitmeid töölepinguid ja ettevõttes on tekkinud personali voolavus. Selle aasta veebruaris lõpetati töötaja algatusel kaks töölepingut. Ette on tulnud olukordi, kus tööle tuleb uus töötaja,

ta õpetatakse välja, siis ta otsustab, et ikkagi ei soovi sinna ettevõttesse jääda. See on aga ettevõttel raisku läinud ressurss. Ettevõttes on personalivoolavus, mis on probleem ja sellega tuleks tegeleda.

Tuginedes eelnevale võib väita, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga, töörahuloluga ja ettevõttele pühendumisega. Selleks, et nende teguritega rahulolu tõsta tuleb kõigepealt välja uurida, mis on nende kolme teguri juures kõige rohkem tähelepanu vajavad aspektid. Seejärel tuleb teha järeldused ja leida lahendused.

2.2. Sisekommunikatsiooni uuringu metoodika ja tulemuste analüüs

Käesolevas uuringus kasutatakse kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uuringu meetodit. Kõigepealt viidi läbi dokumendianalüüs (vt tabel 2), mille käigus uuritakse ettevõtte kommunikatsiooniga seotud dokumente. Seejärel viidi läbi ankeetküsitlus ettevõtte töötajate hulgas ning analüüsiti saadud tulemusi. Viimasena viidi läbi intervjuu ettevõtte juhatuse esimehega. Intervjuu küsimused koostati ankeetküsitluse analüüsitud andmete põhjal.

Tabel 2. Uuringu käigus saadavate andmete kogumisviisid ja eesmärk, (autori koostatud)

Meetod	Aeg	Valim	Eesmärk
Dokumendi- analüüs	Veebruar 2014	Erinevad ettevõtte dokumendid, mis mingil määral sisaldavad sisekommunikatsiooniga seotud informatsiooni.	Selgitada välja ettevõtte senised sisekommunikatsiooniga seonduvad regulatsioonid.
Ankeetküsitlus	Märts 2014	Kõik ettevõtte töötajad koos juhtkonnaga (33 inimest).	Selgitada välja töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga, kui pühendunud on töötajad organisatsioonile ning kui rahul ollakse oma tööga.
Intervjuu	Mai 2014	Ettevõtte juhatajaga	Selgitada välja juhataja seisukohad erinevate tegurite lõikes ja hinnang küsimustikuga uuringu tulemustele.

Dokumendianalüüs viidi läbi ajavahemikus 25.02.2014– 28.02.2014. Selle käigus uuriti ettevõtte erinevaid dokumente, mis olid mingil moel seotus organisatsiooni sisese kommunikatsiooniga. Samuti suheldi samal ajal ettevõtte juhatajaga saamaks küsimuste tekkimise korral täiendavat informatsiooni. Analüüsi käigus selgus, et kommunikatsioonilaseid dokumente on vähe ja enamus kommunikatsiooniga seonduv

on ettevõttes suusõnaline. Samuti ei ole varem ettevõttes organisatsiooniga rahulolu mõõtvaid uuringuid läbi viidud.

Dokumendi analüüsi käigus töötas autor läbi järgnevad ettevõtte dokumendid, mis käsitlevad kommunikatsiooni: ettevõtte põhikiri, sisekorraeskiri ja töölepingud. Selgus, et antud ettevõttel puudub otseselt sisekommunikatsiooni puudutav dokument ja strateegia. Sisekorraeskirjas on kirjas vaid see, et töötajad peavad probleemide/ küsimuste tekkimisel pöörduma töölepingus märgitud otsese ülemuse poole. Kui viimast ei ole võimalik kätte saada, siis pöörduda ettevõtte juhataja poole.

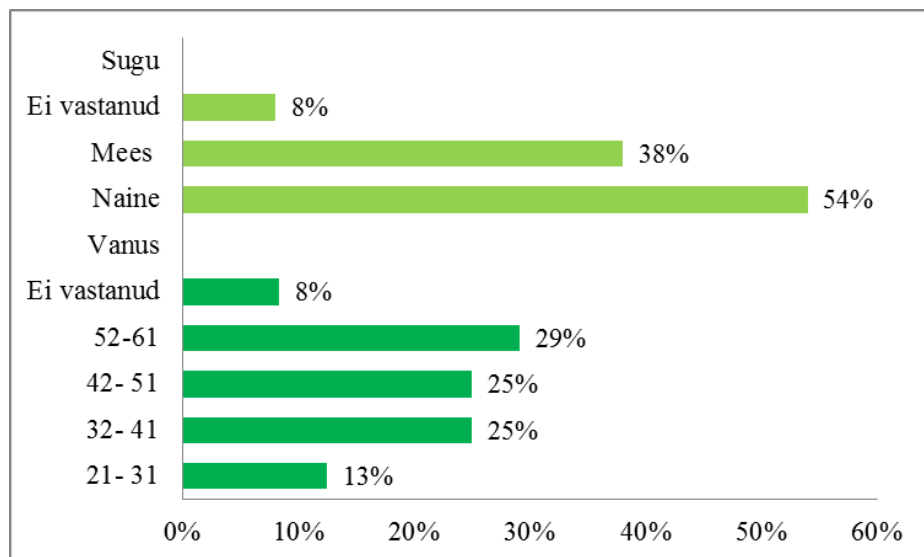
Töölepingutes oli kirjas töötaja otsene juht, kelle juurde peab probleemide/ küsimuste tekkimise korral pöörduma ning kui teda ei ole võimalik kätte saada, siis kuidas edasi tuleb toimida. Olenevalt töölepingust ei pea töötaja kohe pöörduma edasi ettevõtte juhataja poole. Töökoja töötajate lepinutes on kirjas, et lihtsamate probleemide/ küsimuste puhul võib vajadusel pöörduda töökojas oleva spetsialisti poole, kui ta on kohapeal olemas (nt. vanemmehaaniku poole).

Ettevõtte põhikirjas oli kommunikatsiooniga seoses olemas ettevõtte struktuur (vt lisa 1) ja käsuahel. Seal olid ära toodud ettevõtte juhtivorganid: osanike üldkoosolek, osatühingu nõukogu ja osatühingu juhatus. Lisaks oli kirjeldatud iga organi tööülesandeid, aruandmiskohustust ja kokkukutsumise viis. Dokumendist puudus täielikult allapoole juhtkonda jääv kommunikatsiooniga seonduv, mis on igapäevaselt väga oluline.

Dokumendianalüüsist selgus, et tavatööliseid puudutav sisekommunikatsiooni dokumenti ettevõttes ei ole. Samuti ei ole põhikirjas kirjeldatav juhtivate organite sisekommunikatsioon põhjalik vaid põgusalt teemat käsitlev. Ettevõttel puudub väljatöötatud sisekommunikatsioonistrateegia dokument ja enamus kommunikatsiooniga seonduvat on juhataja sõnul suusõnaline, mistõttu on tekkinud ka probleeme. Nimelt konkreetsete ja üheselt mõistetavate kirja pandud kommunikatsioonireeglite puudumisel moonutatakse suusõnalisi reegleid vastavalt sellele, kuidas kellelegi on sobivam, mistõttu tekivad arusaamatused.

Järgnevalt viidi läbi ankeetküsitlusega uuring. Uuring viidi läbi 24.03– 31.03.2014, kuid kolm täidetud ankeeti saadi kätte alles 02.04.2014. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor ankeetküsitlust (vt lisa 2), mis koosnes neljast osast. Esimene osa koosnes kommunikatsiooniga seonduvatest väidetest (Downs'i ja Hazen'i (1977) kommunikatsiooniga rahulolu skaala *Communication Satisfaction Questionnaire*). Teine osa puudutas organisatsioonile pühendumist (Meyer'i ja Allen'i (1997) organisatsioonile pühendumise küsimustik *Organizational Commitment Questionnaire*). Kolmas osa koosnes töörahulolu puudutavatest väidetest (Minnesota rahulolu küsimustik *Minnesota Satisfaction Questionnaire*). Viimane osa oli taustandmete kogumine.

Küsitluse läbiviimisel kasutati paberkandjal vormistatud küsimustikku, mis jagati laiali individuaalselt ning tuli toimetada 31.03.2014 osahingu või farmi kontoris, kust autor need kätte sai. Uurimustulemuste analüüs teostati *Microsoft Office Excel 2010*. Valimi moodustasid kõik organisastioonis töötavad inimesed ehk 33 vastajat. Laiali jagatud ankeetidest sai autor tagasi kokku 24 täidetud või osaliselt täidetud ankeeti (4 ankeeti olid osaliselt täitmata), mis moodustab 73% koguvalimist.

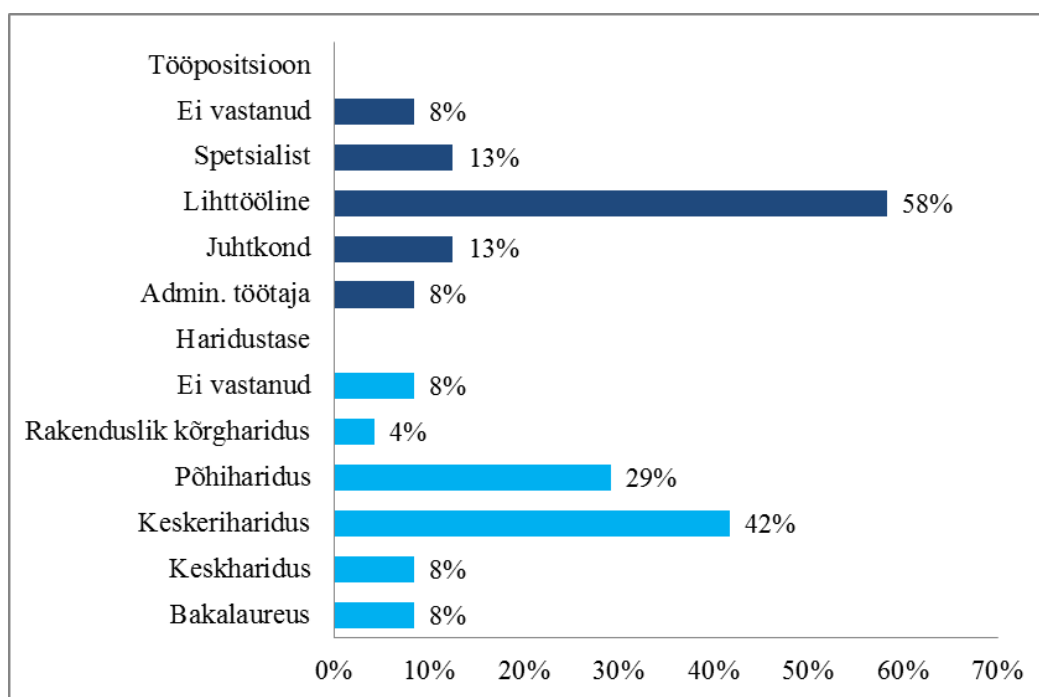


Joonis 5. Vastajate sooline ja vanuseline jaotus (autori koostatud)

Jooniselt 5 on näha, et enamus vastajatest olid naised (13 vastajat) ja vanuse puhul on tähelepanuväärne, et ettevõttes töötav enamus on vanemad kui 30 eluaastat ja 29% vastanutest on 52– 61 aastased. Keskmiseks vanuseks tuli 45 aastat, mis tähendab, et ettevõtte töötajaskond on vanemapoolne ja peagi kahanev, kuna 4 vastajat on peagi

jõudmas pensioniikka. Ettevõtte peab mõtlema selle probleemi peale, kuna mingil hetkel võib tekkida tõsine tööjõupuudus. Lisaks on pensioniikka jõudvate töötajate tervislik seisund küsitav, kuna selles eas on tervisega seotud mured lihtsamad tulema, eriti, kui tehakse rasket füüsilist tööd.

Jooniselt 6 on näha, et enamus töötajatest on lihttöölised ja omavad keskeriharidust, millele järgneb põhiharidus. Seega, ei ole paljudel töötajatel võimalust kuhugi mujale tööle minna, kuna erialane haridus või põhihariduse puhul vähene haridus ei võimalda seda. Töötajad peavad sellega leppima, kui tööd vajavad. See kõik aga viib töörahulolu kahanemiseni, mis omakorda mõjutab kommunikatsiooniga rahulolu.



Joonis 6. Vastajate tööpositsiooni ja haridustasemeline jaotus (autori koostatud)

Eelneva kahe joonise pealt selgus ka loogiline fakt. Nimelt on ettevõttes töötavad inimesed vanemapoolsed ning enamusel neist on keskeriharidus, mis on ka loogiline, kuna nende õpingute ajal saadigi enamuses keskeriharidus, kuna ülikooli läksid vähesed. Keskmiseks tööstaažiks tuli 12 aastat, mida suuresti mõjutasid 5 vastajat, kelle tööstaaž oli väga väike (0,13– 1 aasta). Seega kui mitte arvestada neid viite vastajat oleks keskmiseks tööstaažiks 15 aastat, mis viitab pikaajalisele pühendumisele ettevõttele.

Peale sotsiaaldemograafiliste näitajate analüüsi teostati kolme andmeploki analüüs, mis käsitlesid kommunikatsiooniga rahulolu, organisatsioonile pühendumist ja töörahulolu. Kuna uuritakse sisekommunikatsiooni seoseid teiste teguritega, siis otsustas autor sisekommunikatsiooni andmeplokki tulemuste analüüsiks mitte liigendada. Organisatsioonile pühendumise andmeploki liigendas autor vastavalt teguri dimensioonidele, mis olid originaalküsimustikus märgitud. Töörahulolu andmeploki liigendas autor vastavalt loogikale, originaalküsimustikest valiti küsimused, mis kirjeldasid töö siseste (turvalisus, moraalsed väärtused, saavutused) ja töö väliste (tööalane juhendamine, inimsuhted, organisatsiooni reeglid ja kaastöötajad) teguritega rahulolu. Originaalküsimustikest kasutas autor uuringu ankeetküsitluse koostamiseks väiteid, mis sobisid antud ettevõttele ja olid uuringu teemaga rohkem seotud. Andmeplokkide liigendused võimaldasid teostada põhjalikumat analüüsi.

Tabel 3. Analüüsitavate tegurite keskmised ja standardhälbed (1– 7), (autori koostatud)

Tegur	Alategur	Keskmine	Standardhälve
Organisatsioonile pühendumine	Emotsionaalne	3,94	1,72
	Alalhoidlik	4,58	1,77
	Normatiivne	4,48	1,90
Töörahulolu	Töö sisesed tegurid	4,70	1,51
	Töö välised tegurid	4,51	1,58
	Üldised tegurid	4,58	1,56
Sisekommunikatsiooniga rahulolu	Kommunikatsiooniga rahulolu	4,49	1,59

Tabelist 3 selgub, et organisatsioonile pühendumise alaskaalade puhul jäid kõik keskmised näitajad nelja lähedale, mis hindamisskaalas on ``ei oska öelda``. Siiski võib väita, et kõrgeim on vastajate alalhoidlik pühendumine, mis viitab jällegi sellele, et paljudel töötajatel ei ole võimalust mujale tööle minna. See sõltub mitmetest teguritest, näiteks haridustasemest, vanusest ja ettevõtte asukohast. Enamasti ei minda vanemas eas uut eriala omandama, vaid üritatakse hakkama saada olemasoleva haridusega, samuti ei taheta minna kodust kaugele tööle, mis kokkuvõttes seobki töötaja ettevõttega, kuna tema valikuvõimalused on piiratud. See kõik aga mõjutab töörahulolu ja kommunikatsiooniga rahulolu, kuna mida vähem on töötaja pühendunud oma tööle,

seda väiksem on tema töörahulolu ja seda vähem tahab ta osaleda ettevõttes toimivas kommunikatsioonis.

Töörahulolu alaskaalade puhul (vt tabel 3) oli kõige kõrgem töö sisemiste teguritega (turvalisus, moraalsed väärtused, saavutused) rahulolu keskmine. Mida suurem on antud näitaja keskmine seda rahulolevam töötaja on. Üldiste töörahulolu teguritega rahulolu keskmine on 4,58, mis jääb samuti pigem rahuoleva arvamuse juurde.

Kommunikatsiooniga rahulolu keskmine näitaja (vt tabel 3 lk 35) on 4,49, mis tähendab, et näitaja jääb hindamisskaala ``ei oska öelda`` ja ``pigem olen rahul`` vastusevariantide vahele. See näitaja puhul tuleb välja, et ettevõtte töötajad ei ole kindlad selles, kuidas hinnata informatsiooni liikuvust ja sisukust ettevõttes. Seega on see probleemiks ettevõttele, kuna töötajad ei ole kindlad, kas saadav informatsioon on vajalik, kas see liigub piisavalt kiiresti ja sisalda vajalikku infot. Näitajate standardhälbed (vt tabel 2 lk 35) varieerusid 1,51– 1,90, seega erinevate andmeplokkide vastuste väärtused erinesid keskmistest 1,51– 1,90 ühiku võrra, mis ei ole autori arvates suur erinevus, kuid siiski eksisteerib.

Vaadeldes näitajaid (keskmine ja standardhälve) üksikküsimuste lõikes (vt lisa 3) selgub, et sisekommunikatsiooniga rahulolu puhul ollakse kõige enam nõus väitega number kaksteist (keskmine 5,25– pigem nõustun), mis viitab kuulujuttude leviku suurusele. Kõige vähem nõustutakse aga väitega number kaheksa (keskmine 3,63– pigem ei nõustu), mille kohaselt motiveerib organisatsiooni kommunikatsioon alluvaid täitma ettevõtte eesmärgi. Seega leiavad vastajad, et kuulujutud on ettevõttes levinud ja ettevõtte kommunikatsioon ei aita kaasa töötajate motiveeritusele teha paremini tööd ja saavutada seeläbi ettevõtte eesmärki. Standardhälve sisekommunikatsiooni andmete puhul ei erine oluliselt, kui välja jätta antud andmebloki viimased väited (17, 18, 19), millelele paluti vastata vaid nendel, kes omavad alluvaid. Antud väidete puhul vastati, et pigem nõustutakse väidetega, seega leidsid nende kolme väitega nõustujad, et nende alluvad reageerivad ülevalt poolt suuantud infole, alluvad saavad aru, millist informatsiooni otsene juht vajab ning alluvad on vastuvõtlikud kriitikale ja ettepanekutele. Seega võib väita, et keskastme juhtide ja ettevõtte juhataja arvates on sisekommunikatsiooniga rahulolu olukord keskmine, kuid olukorda annaks parendada.

Organisatsioonile pühendumise juures ollakse enam nõus väitega (vt lisa 3), et olukord üldiselt oli parem siis, kui inimesed püsisid enamuse oma karjäärast ühes organisatsioonis (keskmine 5,4– pigem nõustun). Antud väite ja töötajate tööstaaži vahele saab luua seose, kuna ettevõttes on viis inimest, kelle tööstaaž on või jääb alla ühe aasta, mis tähendab, et ettevõttes on töötajaid, kes tuleb pikema tööstaažiga töötajate poolt välja õpetada ja personali voolavuse puhul muutub see õpetajatele kurnavaks. Pigem ei nõustuta väitega, et tänapäeval ei ole ühele ettevõttele lojaalseks jäämine mõistlik (keskmine 3,05– pigem ei nõustu), seega võib väita, et enamus vastajatest arvab, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on just mõistlik, kuna lojaalsus tähendab ettevõttele palju ja loob võimalusi karjääri tegemiseks.

Tööraahulolu puhul on kõige kõrgem näitaja kahel väitel (vt lisa 3), nimelt olid mõlema väite keskmised 5,25. Nimelt leiavad vastajad, et nad on rahul enda võimekusega olla pidevalt toimekas ning et neil on võimalus tegeleda erinevate tegevustega aegajalt. Pigem ei nõustutud väitega number 41 (keskmine 3,5), mille kohaselt ei olda rahul sellega, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd.

Korrelatsioonianalüüsi (vt tabel 4) käigus hinnati uuritavate tegurite omavahelisi seoseid. Tähelepanu pöörati kommunikatsiooniga rahulolu seostele organisatsioonile pühendumise, töö siseste teguritega rahulolu, töö väliste teguritega rahulolu ja üldise töörahulolu skaaladega. Skaalade vahel leiti nii positiivseid kui negatiivseid seoseid.

Tabel 4. Analüüsitavate tegurite korrelatsioonitabel (-1– 1), (autori koostatud)

Tegur	Alategur	Sisekommunikatsioon
Sisekommunikatsioon	Sisekommunikatsioon	1
Organisatsioonile pühendumine	Emotsionaalne	0,42
	Alalhoidlik	-0,24
	Normatiivne	-0,24
Tööraahulolu	Töö siseste teguritega rahulolu	0,69
	Töö väliste teguritega rahulolu	0,84
	Üldine töörahulolu	0,88

Kommunikatsiooniga rahulolu ja organisatsioonile pühendumise skaalade vahel (vt tabel 4) leiti, et kõige tugevam seos on kommunikatsiooni ja emotsionaalse

pühendumise vahel, kuigi tegemist on keskmise seosega ($r = 0,42$). Võib järeldada, et kommunikatsiooniga rahulolu taseme muutumine mõjutab enam emotsionaalset pühendumist. Kaasates töötajaid rohkem ettevõtte tegemistesse ja tagades neile tõhusa kommunikatsiooni, suureneb ka töötajate emotsionaalne pühendumine, kuna töötajad tunnevad, et nad on ettevõttele väärtuseks ja nad samastuvad emotsionaalsel tasandil ettevõttega.

Kommunikatsiooniga rahulolu ja töörahulolu skaalade vahelised (vt tabel 4 lk 37) seosed olid kõik positiivsed. Selgus, et kommunikatsiooniga rahulolevamad töötajad on rahulolevamad nii töörahuloluga üldiselt ($r = 0,88$) kui ka töö väliste teguritega rahuloluga ($r = 0,84$). Kuna kõik näitajad kommunikatsiooniga rahuloluja töörahulolu skaalade vahel olid üle keskmise, siis võib väita, et tegemist on tugevate seostega, mistõttu ühe teguri langedes langeb ka teise teguriga rahulolu. Kui töö väliste teguritega rahulolu (töölane juhendamine, inimsuhted, organisatsiooni reeglid ja kaastöötajad) langeb, siis ei ole töötaja ka aktiivne osalema ettevõtte tegemistes, mis viib kommunikatsiooniga rahulolu vähenemiseni ja samuti töörahulolu vähenemiseni.

Korrelatsioonianalüüsist selgus, et kõige tugevamad seosed on kommunikatsiooniga rahulolu ja töörahulolu tegurite vahel. Keskmise seos on kommunikatsiooniga rahuloluja emotsionaalse pühendumise vahel. Leidmaks olulisi seoseid kommunikatsiooniga rahulolu ja organisatsioonile pühendumise ning töörahulolu tegurite vahel otsustas autor teostada regressioonanalüüsi, mille käigus selgitati välja olulised tegurid, mis mõjutavad enim kommunikatsiooniga rahulolu.

Tabel 5. Regressiooni mudeli olulisuse näitajad, (autori koostatud)

Näitaja	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
Mudeli kirjeldamise aste (r^2)	70,80%	69,60%	65,10%
Mudeli statistiline olulisus (p)	0,0008	0,0004	0,0003

Esialgsesse regressiooni võrrandisse (vt tabel 5) lülitati kõik organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu alategurid ja tulemuseks oli, et antud mudel kirjeldas 70,8% ulatuses kommunikatsiooniga rahulolu ettevõttes ja mudel oli ka statistiliselt oluline, kuna selle väärtus oli väiksem kui 0,05. Esimese mudeli põhjal võib väita, et positiivne seos kommunikatsiooniga rahuloluga on emotsionaalsel pühendumisel ($\beta = 0,24$; $p = 0,125$), töö siseste teguritega rahulolul ($\beta = 0,54$; $p = 0,012$) ja töö väliste teguritega

rahulolul ($\beta = 1,54$; $p = 0,022$). Teistel sõltumatutel muutujatel (alalhoidlik ja normatiivne pühendumine ning üldine töörahulolu) on negatiivne seos sisekommunikatsiooniga, mis tähendab, et kui nende tegurite väärtused tõusevad väheneb kommunikatsiooniga rahulolu. Samas üldise töörahulolu olulisuse näitaja ($p = 0,05$) näitab, et tegur on statistiliselt oluline. Statistiliselt ebaolulisteks osutusid: alalhoidlik pühendumine ($p = 0,107$), emotsionaalne pühendumine ($p = 0,125$) ja normatiivne pühendumine ($p = 0,266$).

Kuna esimeses mudelis oli mitu näitajat, mis omasid suurt ebaolulisuse tõenäosust, otsustas autor järgmisest mudelist välja jätta kõige suurema väärtusega normatiivne pühendumine ($p = 0,266$). Järgneva mudeli kirjeldamise tase oli veidi alanenud (vt tabel 5 lk 38), olles 69,6%, kuid statistiline olulisus suurenenud, olles 0,0004. Teisest mudelist selgus, et positiivne seos sisekommunikatsiooniga rahuloluga on jätkuvalt emotsionaalsel pühendumisel ($\beta = 0,21$; $p = 0,174$), töö siseste teguritega rahulolul ($\beta = 0,48$; $p = 0,018$) ja töö väliste teguritega rahulolul ($\beta = 1,77$; $p = 0,007$). Teistel sõltumatutel muutujatel (alalhoidlik pühendumine ja üldine töörahulolu) oli sisekommunikatsiooniga negatiivne seos, kuid mõlema teguri statistilise olulisuse näitaja näitas, et mõlemad tegurid on olulised (alalhoidlik pühendumine $p = 0,001$ ja üldine töörahulolu $p = 0,024$). Seega võib väita, et emotsionaalse pühendumise, töö siseste ja väliste rahulolu tegurite suurenedes suureneb ka sisekommunikatsiooniga rahulolu.

Teises mudelis esines samuti ebaolulise tõenäosusega näitaja, milleks oli emotsionaalne pühendumine ($p = 0,174$), seega jäeti see kolmandast mudelist välja. Viimase mudeli puhul (vt tabel 5 lk 38) oli kirjeldatuse tase veel langenud, olles 65, 1%, kuid mudeli statistiline olulisus oli veidi suurenenud, olles 0,0003. Kolmandas mudelis ei esinenud enam ebaolulisi näitajaid vaid kõik alles jäänud näitajad olid olulised: alalhoidlik pühendumine ($p = 0,002$), töö siseste teguritega rahulolu ($p = 0,002$), töö väliste teguritega rahulolu ($p = 0,008$) ja üldine töörahulolu ($p = 0,024$). Ebaolulisi näitajaid küll ei esinenud, kuid negatiivsed seosed sisekommunikatsiooniga rahulolu ja alalhoidliku pühendumise ($\beta = -1,67$) ning üldise töörahulolu ($\beta = -0,45$) vahel säilisid. Seega sisekommunikatsiooniga rahuloluga positiivses seoses olevate tegurite suurenedes

suureneb ka sisekommunikatsiooniga rahulolu ning negatiivses seoses olevate tegurite suurenedes väheneb sisekommunikatsiooniga rahulolu.

Regressioonianalüüsist selgus, et kommunikatsiooniga rahulolu on seotud alalhoidliku pühendumise, töö siseste ja väliste teguritega rahulolu ja üldise töörahulolu teguritega. Kommunikatsiooniga rahulolevamad töötajad on rahulolevamad ka oma turvalisusega, moraalsete väärtustega, saavutustega, sotsiaalse staatusega, tööalase juhtimisega, inimsuhetega, kaastöötajatega, töötingimustega ja tunnustamisega. Alalhoidlikumalt pühendunud töötajad on vähem rahul ettevõtte sisekommunikatsiooniga.

Intervjuu kava koostas autor koos juhendajaga. Küsimused koostati lähtuvalt uurimisteemast ja küsimustikuga uuringu tulemustest (vt lisa 4). Intervjuu jagati kolmeks osaks: üldine sissejuhatav osa, sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes ja hinnangud uuringu tulemustele. Intervjuu viidi läbi 14.05.2014 ja intervjuueeritavaks oli Kaisma OÜ juhataja/ finantsjuht.

Intervjuueeritav (vt lisa 5) on ettevõttes töötanud peaaegu kolm aastat. Varem ei ole ta finantsjuhina või juhatajana töötanud. Tema tööülesanneteks on:

- Ettevõtte igapäevane juhtimine ja probleemide lahendamine;
- eelarve koostamine ja selle jälgimine;
- suhtlemine äripartneritega.

Intervjuust (vt lisa 5) selgus, et juhataja arvates saaks sisekommunikatsiooni ettevõttes muuta, kuid ta ei osanud midagi konkreetset välja pakkuda. Samas leidis ta, et kuna ettevõtte on väike, siis on juhtide vaheline kommunikatsioon hea ning vajadust sisekommunikatsiooni alase dokumendi või strateegia väljatöötamine ei ole vajalik. Üldiselt on juhataja töötajate omavahelise suhtlemisega ja üldise tööõhkkonnaga rahul ja erimeelsuste tekkimise üritatakse need kiirelt lahendada. Juhataja on küll nende teguritega rahul, kuid leiab, et töötajate vahelised suhted võiksid olla paremad, kuna tihti näevad töötajad seda, mida teised valesti teevad, aga mitte seda, mida võiks ise paremini teha. See kõik soodustab kuulujuttude teket, mis uuringu andmetel on ettevõttes levinud.

Info edastamiseks kasutatakse enamasti suuliseid kanaleid (vt lisa 5) nagu vestlused (koosolekud) ja telefonikõned, kuna need on kiiremad. Samuti kasutatakse ka kirjalikke kanaleid nagu e- mailid, teatised stendidel ja käskkirjad. Kanali kasutus sõltub juhataja andmetel sellest, kuidas on võimalik ühe või teise töötajaga suhelda, kuna kõigil ei ole e- maile ja osadel vahetuvad telefoni numbrid pidevalt. Samuti arvas juhataja, et töös käsitletavad kolm tegurit on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist kas positiivselt või negatiivselt.

Uuringu tulemustele andis juhataja oma hinnangu ja arvamuse. Kuna ettevõtte asub väikeses asulas ning on seal peamine tööandja, siis inimestel, kes ei soovi kodust kaugel tööl käia ei jäägi muud üle kui leppida sellega, mis neil on. Positiivne asjaolu on see, et paar aastat tagasi renoveeriti ettevõtte töö- ja olmetingimusi, mis on aidanud kaasa töörahulolu suurenemisele. Paljusid tegureid on juhataja arvates negatiivselt mõjutanud ettevõtte finantsiline olukord, mis viimastel aastatel ei ole eriti hea olnud ning seega on töötajad rahulolematud sellega, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd. Kui varem tunnustas ettevõtte paremaid töötajaid preemiade maksmise ja võimalusel reisile saatmisega, siis viimastel aastatel finantsolukord seda ei ole lubanud. Samuti toob juhataja välja, et tihti ei kiideta töötajaid, kuigi seda peaks tegema.

Dokumendi analüüsi, küsimustikuga uuringu analüüsi ja intervjuu analüüsi põhjal võib väita, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga ja seda saaks parandada. Samas ei ole sisekommunikatsiooni olukord nii halb, et muutused peaksid olema ulatuslikud. Töörahulolu teguritega ollakse ettevõttes rahul ja seda tõenäoliselt seetõttu, et paar aastat tagasi renoveeriti farmikompleks, mistõttu paranesid töö- ja olmetingimused.

2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni praendamiseks ettevõttes Kaisma OÜ

Läbiviidud uuringust selgus, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga ja seda mõjutavate teguritega. Dokumendianalüüsist selgus, et ettevõttel puudub sisekommunikatsiooni puudutav dokument ja strateegia. Mõningad olemasolevad

dokumendid käsitlesid kommunikatsiooni ettevõttes põgusalt ja rohkem juhtorganite suhtes.

Ankeetküsitlusega uuringust selgus, et ettevõttes töötajaskond on vanemaealine ja enamus neist omab keskeri- või põhiharidust. Samuti on suurem osa töötajaskonnast naised. Selgus, et kõige rohkem ollakse rahul tööga seotud teguritega. Organisatsioonile pühendumise osas ei selgunud kindlat arvamust ning kommunikatsiooniga rahuloluga ei ole töötajad rahulolematud, aga ei ole ka sellega rahul. Seega peaks ettevõtte üritama parendada organisatsioonile pühendumise aspekte ja kommunikatsiooniga seonduvaid tegureid.

Korrelatsiooni- ja regressioonanalüüsist selgus, et kommunikatsioonil on tugevaimad seosed töörahuloluga seonduvate teguritega nagu turvalisus, moraalsed väärtused, saavutused ja võim. Kahe analüüsi vahel on üks erinevus. Nimelt korrelatsioonianalüüsi käigus selgus, et kommunikatsiooniga rahulolu omab seost emotsionaalse pühendumisega, kuid regressioonanalüüsi puhul ei seost esine. Korrelatsioonianalüüs näitab muutujate vahelist ühisvarieeruvust, mitte seda, et muutujad on põhjuslikult seotud (Ghauri, Grønhaug 2004: 160). Seega antud korrelatsioonianalüüsi puhul näitab seos sisekommunikatsiooni ja emotsionaalse pühendumise vahel seda, et on olemas võimalus, et need tegurid üksteist mõjuatavad, kuid ei ole kindel ühe teguri muutumine tingib teise teguri muutumise. Regressioonanalüüsi kasutatakse mitut sõltumatut muutujat, et seletada sõltuvat muutujat (Ghauri, Grønhaug 2004: 167). Antud töös on sõltumatuteks muutujateks organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu alategurid ja sõltuvaks muutujaks sisekommunikatsioon. Nende tegurite vahelised seosed näitavad seda, kui suurel määral üks või teine alategur sisekommunikatsiooni mõjutab.

Regressioonanalüüsist selgus, et kõige suuremat seost sisekommunikatsiooniga rahuloluga omab töö siseste teguritega rahulolu. Sellele järgnevad töö väliste teguritega rahulolu ja üldine töörahulolu. Tegurite keskmiste analüüsist (vt tabel 2 lk 35) selgus, et rahulolu alalhoidliku pühendumisega oli võrreldes teiste organisatsioonile pühendumise näitajatega veidi kõrgem. Seega mõjutab ettevõtte sisekommunikatsiooniga rahulolu kõige rohkem töötajate alalhoidlik pühendumine ja kuna see on sisekommunikatsiooniga negatiivses seoses, siis tähendab see seda, et mõju

kommunikatsioonile on negatiivne. Kommunikatsiooniga rahulolevamad töötajad on rahulolevamad oma turvalisusega, moraalsete väärtustega, saavutustega, sotsiaalse staatusega, tööalase juhtimisega, inimsuhetega, kaastöötajatega, töötingimustega ja tunnustamisega.

Ankeetküsimustiku lõpus olid kaks küsimust, millele sai vastata vabas vormis ning, mis käsitlesid kommunikatsiooni, töörahulolu ja organisatsioonile pühendumise parendamise teemat. Paljud töötajad ei osanud sellele punktike vastata, kuid peaaegu pooled vastasid ja nende vastustest koostas autor loetelud. Vastajad pakkusid järgnevaid kommunikatsiooni parendamise võimalusi:

- Töötajate omavaheliste töösuhete parendamine;
- koosolekuke korrapärasemaks muutmine;
- rohkem informatsiooni ettevõtte majanduslikust olukorrast;
- telefonitsi suhtlemise süsteemi parendamine.

Ülal toodud loetelu ei ole küll väga informatiivne, kuna põhjendusi oma vastustele ei antud, kuid on näha, et töötajad ootavad ettevõttelt, et ta parendaks informatsiooni liikumist ja töösuhteid. Samuti uuriti töötajatelt, kas ja kuidas nad parendaks organisatsioonile pühendumist ja töörahulolu ning tulemused olid järgmised:

- Töötasu suurenemine;
- töötajate parem läbisaamine ja tõsisem töösse suhtumine;
- hoolsam tööülesannete täitmine kaastöötajate poolt;
- tasustamine sõltuvalt töötulemustest;
- rohkem tähelepanu töötajatele (puhkused, sanatooriumi võimalus, kvaliteetsemad tööriided).

Ülal toodud loetelu tundub autorile loogiline, kuna töötajad ootavadki ettevõttelt töötasu suurendamist, sest tarbekaubad kallinevad pidevalt. Tõsisema töösse suhtumise ja hoolsama tööülesannete täitmise saab siduda alalhoidliku pühendumisega, kuna sel juhul ei oma töötajad võimalust mujale tööle minna. Seega ei tehta oma tööd hoolsalt ja pühendunult, kuna see ei meeldi töötajale vaid ta teeb seda sellepärast, et tal ei ole muud võimalust. Selline võimalus on Kaisma piirkonnas täiesti võimalik, kuna peale Kaisma

OÜ suuremaid töopakkujaid ei ole. Kellel autot ei ole, sellel ei ole võimalik kaugemal tööl käia, samuti nõuavad Kaisma piirkonna lähedusse jäävad suuremad töopakkujad erialast haridust või soovitakse tööle nooremaid inimesi.

Intervjuu analüüsist saab järeldada, et ettevõtte sisekommunikatsiooni saaks parendada, kuid pigem väikeste ja vajalike muudatustega, mitte uue strateegia loomisega. Samuti selgus intervjuust, et juhataja on töötajatega ühel nõul selles osas, et iga tööline peaks rohkem tähelepanu pöörama oma töö korralikule sooritusele, mitte pidevalt teiste töö kritiseerima. Teiste töö kritiseerimise ja kuulujuttude levitamise asemel võiksid need töötajad keskenduda oma töö paremale sooritusele. Informatsiooni edastamiseks kasutab ettevõtte nii suuliseid kui ka kirjalikke kommunikatsiooni kanaleid. Enamasti kasutatakse vestluseid, koosolekuid ja telefonikõnesid, kuna need on kiiremad. Koosolekuid korraldatakse igal esmaspäeval ja seal osalevad: juhatuse esimees, farmijuhataja, loomakasvatusjuht, töökoja juhataja ja agronoom. Vajadusel korraldatakse ka üldkoosolekuid koos kõigi töötajatega. Intervjuust seguski, et koosolekud, suulised vestlused, telefonikõned, e- mailid ja kirjad/käskkirjad on olnud siiani efektiivsed kanalid.

Vos ja Shoemaker (2011: 81– 83) leidsid, et informatsioon organisatsioonist suurendab töötajate kaasamist ning tõstab nende motivatsiooni. Antud uuringust selgus, et töötajad tunnevad, et nad ei saa piisavalt infot ettevõtte majandustulemuste kohta, mistõttu väheneb ka sisekommunikatsiooniga rahulolu ja motivatsioon täita ettevõtte eesmärgi.

Gossett (2006: 381) leidis, et rohkete kommunikatsioonikanalite kasutatavuse tõttu võib jääda informatsioon lünklikuks ja tekkida infokadu. Võib väita, et antud uuringu tulemus kinnitab osaliselt Gossetti tulemusi. Nimelt kasutab ettevõtte mitmeid erinevaid kommunikatsioonikanaleid, kuid nende kasutus ei ole reguleeritud ja seetõttu tekib infokadu.

Meyer ja Allen (1991:67) leidsid, et alalhoidlikult pühendunud töötaja jääb organisatsiooni, sest ta vajab seda. Uuringu tulemused kinnitasid seda. Uuritavas ettevõttes töötavad nimesed on jäänud sinna, kuna neil kas ei ole võimalust mujale tööle

minna või nad lihtsalt ei taha kodust kaugel tööl käia, kuna Kaisma OÜ on piirkonna suurim tööpakkuja.

Hartman ja Yrle (1996) leidsid, et tööga rahuloleval töötajal on soov oma tööd hästi teha, selle tulemusena on töötaja töölt lahkumine vähem tõenäoline (Hancer, George, 2003: 85). Uuringu tulemused kinnitavad osaliselt seda tulemust. Antud ettevõttes töötab üheksa inimest, kes on seal tööl olnud üle kümne aasta, seetõttu võib väita, et nad on ettevõttele lojaalsed ja oma tööga rahul, vastasel juhul ei jäädaks ettevõttesse nii pikaks ajaks tööle.

Uuringu tulemuste järelduste põhjal saab teha ettevõttele mõningaid ettepanekuid tõhustamaks sisekommunikatsiooniga rahulolu ettevõttes ja suurendades sealjuures ka organisatsioonile pühendumist ja töörahulolu:

- Kommunikatsiooni kanalite täpsem ja selgem kasutus;
- ametijuhendite koostamine;
- tähelepanu peaks pöörama töötajate omavahelise läbisaamise parendamisele;
- töötajate tunnustamine sõltuvalt nende töösooritusest.

Igapäevane informatsiooni vahetus ei ole küsimustikuga uuringu tulemuste põhjal tõhus. Seega tuleks kombineerida erinevaid kanaleid selle parendamiseks. Lisaks vestlustele ja koosolekutele tuleks teadetetahvlile panna ka sellekohane info, et töötajad, kes sel päeval tööl ei olnud saaks informeeritud. Töötajate parem informeeritus ettevõtte majanduslikust olukorrast ja juhtimisotsustest loob eelduse sisekommunikatsiooni arenguks. Samuti võib see suunata töötajaid täitma ettevõtte eesmärgi, kuna tunnetatakse, et ettevõtte usaldab oma töötajaid ja tahab neid oma käekäiguga kursis hoida.

Otseselt töötajaid puudutavate juhtimisotsuste puhul, mille võtab vastu juhatus, võiks töötajaid informeerida võimalikult kiiresti ja läbi otseste juhtide, kes kuuluvad ka juhatusse. Farmijuhataja ja töökoja juhataja korraldaksid koosoleku enne tööpäeva algust, kui kõik on kohale jõudnud ning edastaksid informatsiooni. Kuna olulisi otsuseid võtab vastu nõukogu, kes ei käi iga kuu koos vaid vastavalt vajadusele, siis olulisemate juhtimisotsuste puhul tuleks korraldada koosolek kõigile töötajatele, kes saavad

vajadusel küsida täiendavat informatsiooni otsuste kohta. Hiljem tuleks nõukogu otsus panna teadetetahvlile, kus see on kõigile näha.

Ettevõtte majandusliku olukorraga seotud informatsiooni võiks töötajatele edastada kord kvartalis üldkoosolekul, kus tehtaks kokkuvõtte eelmise kolme kuu majandustulemustest ja tuuakse välja erinevus planeeritud eelarvega nende kuude lõikes. Samuti tutvustatakse järgmise kvartali eeldatavaid majandustulemusi.

Igale ametikohale soovitaks autor koostada ametijuhendid, kus on põhjalikumalt välja toodud töötaja töökohustused ning positsioon alluva suhetes. Sisekommunikatsiooni aitaks see parendada sel määral, et siis teab iga tööline, mis on tema tööülesanded kõige laiemas tähenduses, kuna hetkel jäävad aegajalt ettevõttes teatud tööülesanded täitmata, kuna töötaja väidab, et tema töölepingus ei olnud kirjas, et see ülesanne kuulub tema töökohustuste hulka.

Töötajate omavahelist läbisaamist saab ettevõtte parendada vähesel määral, kuna alati ei sõltu meeldivus tahtmisest vaid pigem isiksuseomadustest. Ettevõtte saab teha niipalju, et proovib sobitada ühte vahetusse inimesed, kes omavahel paremini läbi saavad, kuna siis on töötajate omavaheline koostöö sujuvam ja töö kvaliteet parem.

Töötajate tunnustamise all mõtles autor näiteks kuu parima töötaja valimist. Kuu parim töötaja valitaks farmis ja töökojas ning see toimuks hääletamise alusel. Iga töötaja saaks hääletada töötaja pool, keda peab kuu parimaks töötajaks. Samuti omab ettevõtte aktsiaid AS Tervises, mistõttu võiks ettevõtte saata aastas korra või kaks mitme kuulõikes parimad töötajad sanatooriumisse. Arvestades töötajate keskmist vanust leiab autor, et töötajatele see kindlasti meeldiks. Kui ettevõttel ei ole eriti finantsressursse, siis võib esialgu saata iga poole aasta tagant inimesed, kes on kõige rohkem kordi valitud kuu parimaks töötajaks.

Nõukogu ja juhatus saavad antud ettepanekuid ellu viia. Kommunikatsioonikanalite kasutuse osas soovitaks autor muudatused läbi viia juhatusel, kuna otsused ei ole nii olulised, et vajaksid nõukogu heakskiitu ja on otseselt igapäevatööga seotud. Ametijuhendid võiksid koostada juhatuses olevad keskastme juhid (farmijuhataja ja töökoja juhataja) ja juhatuse esimees. Seejärel tuleks esialgsed ametijuhendid jagada

laiali töötajatele, et nad saaksid nendega tutvuda ja paluda tagasisidet, mille alusel kas viiakse sisse muudatusi või mitte. Juhendid tuleks seejärel nõukogule edastada ja oodata nende poolt heaks kiita. Järgnevalt tuleks korraldada koosoleks, kus teavitatakse kõiki töötajaid ametijuhenditest ning jagatakse need laiali ja vajadusel vastatakse töötajate küsimustele. Ametijuhendit käsitletakse kui töölepingu lisa, mis on kahes eksemplaris ja selle edastab töötajale tema otsene ülemus allkirja vastu vältimaks hilisemaid arusaamatusi.

Kasutades erinevaid uurimismeetodeid leidis autor, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga ja organisatsioonile pühendumisega. Autor tegi mõningaid ettepanekuid, mis aitaksid nende taguritega rahulolu suurendada. Samuti selgus uuringu tulemustest, et ettevõtte töötajad on töörahulolu erinevate teguritega üsna rahul, mis on autori arvates positiivne, sest kui ettevõtte viib sisse autori pakutud muudatused ja teiste teguritega rahulolu tõuseb, siis tõuseb ka töörahulolu.

KOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioon ja sellega rahulolu on organisatsioonis olulisel kohal. Organisatsiooni sisekommunikatsioonil on mitmeid definitsioone. Kombineerides erinevaid definitsioone saab ühe konkreetse: sisekommunikatsioon on demokraatlik organisatsiooni sisese informatsiooni edastamine ja selle vastuvõtmine, mis toimub vähemalt kahe osapoole vahel, kus üheks pooleks on informatsiooni edastaja ja teisel pool selle vastuvõtja. Antud definitsioon on küll pikem, kuid sisekommunikatsiooni hästi selgitav.

Ettevõtte sisesel informatsiooni liikumisel on mitmeid suundi ja see võib liikuda mitmeid kanaleid pidi. Informatsiooni edastamiseks kasutatakse mitmeid kanaleid nagu verbaalsed- ja mitteverbaalsed kanalid. Verbaalsed kanalid on suulised (vestlused, koosolekud, telefonikõned ja videokonverents) ja kirjalikud (kirjad, käskkirjad, faks ja e- mail) kanalid. Mitteverbaalseteks kanaliteks on erinevad žestid, näoilme, riietus ja intonatsioon. Lisaks kanalitele on ettevõttes olulised ka informatsiooni liikumise suunad. Ettevõtte võib kasutada erinevaid sõnumite suundi nagu vertikaalne (ülevalt alla ja alt üles liikumine) suund, horisontaalne suund ja diagonaalne suund.

Sisekommunikatsiooniga rahulolu on ettevõttes oluline, kuna see mõjutab mitmeid teisi tegureid nagu organisatsioonile pühendumist ja töörahulolu. Sarnaselt sisekommunikatsiooni definitsioonile on sellelgi teguril mitmeid definitsioone, kuid kõige parema definitsiooni järgi kirjeldab sisekommunikatsiooniga rahulolu kui isiklikku rahulolu organisatsioonis olevate suhetega ja informatsiooni liikumisega. Organisatsiooni edukaks toimimiseks tuleb arvestada töötajate pühendumisega organisatsioonile ning teada, millist pühendumise tunnustest (emotsionaalne, alalhoidlik või normatiivne) esineb töötajatel kõige rohkem. Töörahulolu on üks enim uuritud organisatsiooniga rahulolu mõõtmise tegureid. Töörahulolu viitab töötaja üldisele emotsionaalsele hinnangule, mille ta oma tööle annab, sealhulgas arvestades nii sisemisi

(tunnustamine, vastutus, saavutused, edutamine ning töö ise) kui ka välimisi (töökeskkonnaga ja sisaldavad hüvitamist, järelevalvet, töötingimusi ja ettevõttepoliitikat) rahulolu tegureid. Sisekommunikatsiooniga rahulolu, organisatsioonile pühendumine ja töörahulolu on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist.

Dokumendi analüüsist, küsimustikuga uuringust (sisekommunikatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu originaal küsimustike põhjal kombineeritud ankeetküsimustik) ning intervjuust juhatajada selgus, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga ning organisatsioonile pühendumisega. Positiivseks osutus asjaolu, et töötajad on tööga rahul, kuna uuringust selgus, et töötajad on rahul nii töö sisemist kui ka väliste teguritega ning ka üldine töörahulolu oli hea.

Sisekommunikatsiooni ning organisatsioonile pühendumise parendamiseks tõi autor välja mitmeid ettepanekuid. Olulisteks muudatusteks aga oleks ametijuhendite koostamine ja kommunikatsioonikanalite parem kasutus. Töö viimases peatükis toodud ettepanekud edastatakse ettevõtte juhatusele.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abugre, J.B.** 2011. Apprising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational worcplace. Problems of management in the 21'' century, 1, pp. 7-14. 19.09.2013.
2. **Appell, A.L.** 1984. A Practical approach to Human Behavior on Business. USA (Ohio): Bell & Howell Company. 19.09.2013.
3. Asutamisleping. 1993. OÜ Kaisma. 28.02.2014.
4. **Baker, R., Angelopulo, G.** 2006. Integrated Organizational Communication. Juta Academic. 11.11.2013.
5. **Barret, D.J.** 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. Corporate Communications. An Internal Journal, 12 (2), pp. 149-173. 29.11.2013.
6. **Bovèe, C.L., Thill, J.V.** 1995. Bisness Communication Today. 4th ed. Ney York: McGraw- Hill. 28.11.2013.
7. **Brown, M.B., Hardison, A., Bolen, L.M., Walcott, C.M.** 2006. A Comparison of Two Measures of School Psychologists Job Satisfaction. Canadian Journal of School Psychology, Vol. 21, No.1/2, pp. 47-58. 15.11.2013.
8. **Bull, M., Brown, T.** 2012. Change communication: The inapct on satisfaction with alternative worckplace strategies. Emerald Group Publishing Limited, 30 (3/4), pp 135- 151. 29.11.2013
9. **Carrierè, J., Bourqe, C.** 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Career Development International, 14 (1), pp. 29-49. 11.11.2013.
10. **Cetin, M.O.** 2006. The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics. The Journal of American Academy of Business, 8 (1), pp. 78-88. 12.11.2013.

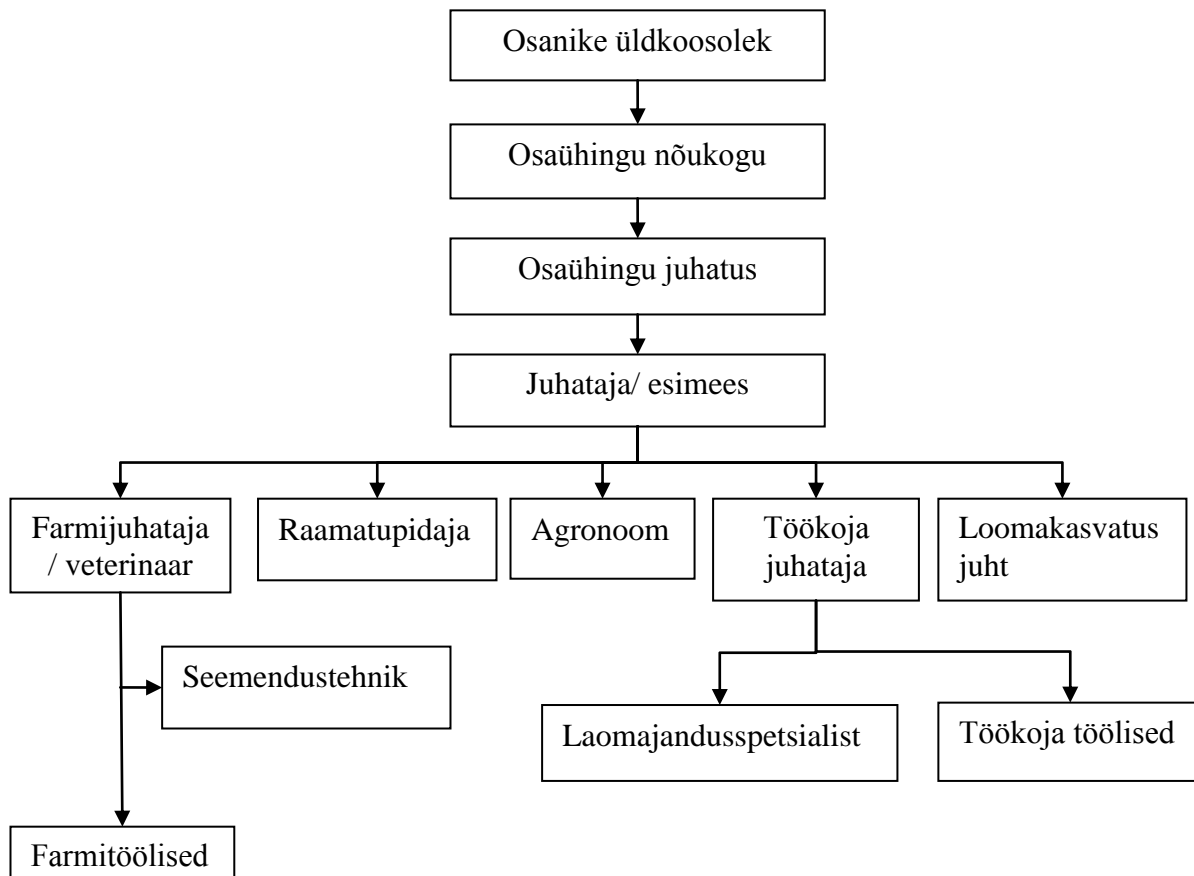
11. **Champoux, J. E.** 2006. Organizational behaviour: integrateing individuals, groups and organizations. 3d ed. USA: Thomson South-Western. 11.10.2013.
12. **Chen, J.-C., Silverthorne, C., Hung, J.-Y.** 2005. Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), pp. 242-249. 12.11.2013.
13. **Daft, R.L., Steers, R.M.** 1986. Organizations A Micro/ Macro Approach. USA: Harper Collins Publishers. 19.09.2013.
14. **Downs, C.W., Adrian, A.D.** 2004. Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press. 11.11.2013.
15. **Downs, C.W., Hazen, M.D.** 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, pp. 63- 73. 28.11.2013.
16. **Gary, J., Laidlaw, H.** 2002. Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. *Employee Relationa*, 24 (2), pp. 211-228. 29.11.2013.
17. **Ghuri, P., Grønhaug, K.** 2004. Äriuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid. Tallinna: Kõlim. 29.04.2014.
18. **Gossett, L.M.** 2006. Falling Between the Cracks. Control and Communication Challenges of a Temporary Workforce. *Management Communication Quarterly*, 19 (3), pp. 375- 415. 29.11.2013.
19. **Hall, R.H.** 1987. Organizations Structures, Processes and Outcomes 4'th ed. USA: Prentice- Hall International, Inc. 19.09.2013.
20. **Hancer, M., George, R.T.** 2003. Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitally & Tourism Research*, 27 (85), pp. 85- 100. 28.11.2013.
21. **Hirschfeld, R.R.** 2000. Does revising the intristics and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), pp. 255-270. 15.11.2013.
22. **Hitt, A.M., Black, J.S., Porter, W.L.** 2005. Management. USA: Pearson Prentice Hall. 11.11.2013.

23. **Hodgetts, R.M.** 1990. Modern human relations at work 4th ed. USA: The Dryden Press, a Division of Holt, Rinehart and Winston, Inc. 19.09.2013.
24. **Holm, O.** 2006. Communication processes in critical systems: dialogues concerning communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (5), pp. 493-504. 29.11.2013.
25. **Jaros, S.** 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), pp. 7- 25. 28.11.2013.
26. **Jones, P.** 2008. Communicateing Strategy. Hamshire: Gower. 11.11.2013.
27. **Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., Tómasson, K., Törner, M.** 2011. Nordic Safety Clmate Questionnaire (NOSACQ- 50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *Interntional Journal of Industrial Economics*. Elsevier, 41, pp 634- 646. 25.04.2014.
28. **Ko, J.- W., Price, J.L., Mueller, C.P.** 1997. Assesment of Meyer and Allen`s three- component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), pp. 961-973. 15.11.2013.
29. **Ko, J.- W., Price, J.L., Mueller, C.P.** 1997. Assesment of Meyer and Allen`s three- component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), pp. 961-973. 15.11.2013.
30. **Malbašić, I., Brčić, R.** 2012. Organizational values in managerial communication. *Management*, 17 (2), pp. 99-118. 19.09.2013.
31. **Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B., Danish, R.Q.** 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6), pp. 17-26. 11.11.2013.
32. **Meyer, J.P., Allen, N.J.** 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 36, pp. 1-18. 28.11.2013.
33. **Meyer, J.P., Allen, N.J.** 1991. A Three- Component Conzepualation of Organizational Commitment. *Human Recource management Review*, 1 (1), pp. 61- 89. 28.11.2013.

34. **Meyer, J.P., Herscovitch, L.** 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299- 326. 28.11.2013.
35. **Mount, D.J., Back, K.-J.** 1999. A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23 (4), pp. 401- 418. 28.11.2013.
36. **Nakra, R.** 2006. Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business Perspective*, 10 (2), pp. 41-51. 11.11.2013.
37. **Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., Rocharlsen, A. M.** 2013. Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43, pp 2231- 2250. 25.04.2014.
38. **Ng, T.W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., Wilson, M.G.** 2006. Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), pp. 474-489. 11.11.2013.
39. **Oshagbemi, T.** 2003. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30 (12), pp. 1210-1232. 28.11.2013.
40. **Past, A.** 2009. Too oma meeskond ühte paati: sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides. Tallinn: Äripäev. 18.09.2013.
41. Põhikiri. 1996. OÜ Kaisma, pt1, 7, 8, 9. 28.02.2014.
42. **Robson, P.J.A., Tourish, D.** 2005. Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*. Emerald Group Publishing Limited, Vol.10, No.3, pp. 213-222. 19.09.2013.
43. **Ruck, K., Welch, M.** 2011. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations Review*. Elsevier Inc., 38, 294-302. 19.09.2013.
44. **Scanlan, B., Keys, B.** 1987. Management and organizational behavior. USA, Florida: Robert E. Krieger Publishing company. 19.09.2013.

45. **Seibokaite, L., Endriulaitiene, A.** 2010. The role of personality traits, work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional drivers. *Baltic Journal of Management*. Emerald Group Publishing Limited, 7 (1), pp 103- 118. 25.04.2014.
46. **Smith, I.** 2006. Continuing professional development and workplace learning- 15 Achieving successful organisational change- do's and don'ts of change management. *Library Management*, 27 (4/5), pp. 300- 306. 29.11.2013.
47. **Spaho, K.** 2011. Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia- Herzegovina. *Business intelligence journal*, 4 (2), pp. 390-393. 29.11.2013.
48. **Zajkowska, M., Rychly- Lipińska, A., Salek-Imińska, A., Mazur-Jelonek, A.** 2011. The importance of internal communication in Polish enterprises in the light of the studies carried out. *Human Resources Management & ergonomics*. Technicka Univerzita vo Zvolene, T.G., Vol.5, No.2, pp.120-133. 19.09.2013.
49. **Teck- Hong, T., Waheed, A.** 2011. Herzberg's motivation- hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of management Journal*, 16 (1), pp 73- 94. 25.04.2014.
50. **Varona, F.** 1996. Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 30 (2), pp. 111- 140. 28.11.2013.
51. **Welch, M., Jackson, P.R.** 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An Internal Journal*, 12 (2), pp. 177-198. 29.11.2013.
52. **White, C., Vanc, A., Stafford, G.** 2010. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public relations Research*. Taylor & Francis Group, Routledge, 22 (1), pp. 65-84. 19.09.2013.
53. **Vos, M., Schoemaker, H.** 2001. Integrated Communication: concern, internal and marketing communication. Lemma Publishers. 29.11.2013.
54. **Yousef, D.A.** 2002. Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4), pp. 250-266. 12.11.2013.

Lisa 1. OÜ Kaisma ettevõtte struktuur



Allikas: OÜ Kaisma Põhikiri (autori koostatud)

Lisa 2. Ankeetküsimustik

Austatud OÜ Kaisma töötaja!

Olen Jaanika Aadomaa ja õpin Tartu Ülikooli Pärnu kolledži majandusteaduse erialal. Oma bakalaureusetöö raames soovin läbi viia käesoleva küsitluse, mille eesmärgiks on uurida töötajate rahulolu organisatsiooni sisekommunikatsiooniga ning selle seoseid organisatsioonile pühendumise ja töörahuloluga.

Küsimustik on anonüümne, andmeid kasutatakse statistilise kokkuvõtte tegemiseks bakalaureusetöö kirjutamisel. Analüüsi tulemustes ei kajastu informatsiooni, mis seostuks

vastaja isikuga. Küsimustik koosneb neljast osast (46 väitest ja 7 avatud küsimusest).

Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida sobivaim vastus või täita vastav lünk. Võimalusel palun proovige vältida vastusevarianti nr. „4“ (ei oska öelda). Kasu on antud tööst siis, kui annate võimalikult täpse isikliku hinnangu. Vastatud ankeedid toimetage kinnitatud ümbrikus vastavalt osahingu kontoris või farmi kontoris hiljemalt 26.03.2014.

Uuringu tulemustest teadasaamise soovi korral kirjutage meilile (alates 30.04.14): jaanikaadomaa@gmail.com.

Olen väga tänulik, kui leiate aega vastamiseks.

I osa. Sisekommunikatsioon

Palun hinnake, kui rahul olete oma organisatsioonis toimuva infovahetusega alltoodud väidete alusel, valides Teie arvates sobivaima vastusevariandi järgnevast skaalast:

1 üldse ei nõustu	2 ei nõustu	3 pigem ei nõustu	4 ei oska öelda	5 pigem nõustun	6 nõus	7 täiesti nõus	
1. Tagasiside minu tööalase arengu kohta on piisav	1	2	3	4	5	6	7
2. Olete rahul informatsiooniga ettevõtte eesmärkide ja suundade kohta	1	2	3	4	5	6	7
3. Olete rahul informatsiooniga selle kohta, milline on minu töö võrreldes teiste tööga	1	2	3	4	5	6	7
4. Olete rahul osakonna reegleid ja eesmarke puudutava informatsiooniga	1	2	3	4	5	6	7
5. Olete rahul informatsiooniga, mis on seotud organisatsioonis toimuvate/ planeeritavate muutustega	1	2	3	4	5	6	7
6. Olete rahul informatsiooniga, mis on seotud töötajate palga ja boonustega	1	2	3	4	5	6	7
7. Olete rahul informatsiooniga organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste kohta	1	2	3	4	5	6	7
8. Organisatsiooni kommunikatsioon motiveerib ja ergutab alluvaid organisatsiooni eesmarke täitma	1	2	3	4	5	6	7
9. Minu organisatsioonis juhivad mõistavad probleeme, millega töötajad kokku puutuvad	1	2	3	4	5	6	7
10. Inimestel antud organisatsioonis on hea suhtlemisvõime	1	2	3	4	5	6	7
11. Minu otsene ülemus pakub mulle juhiseid, kuidas lahendada tööga seotud probleeme	1	2	3	4	5	6	7
12. Kuulujutud on organisatsioonis levinud	1	2	3	4	5	6	7

13. Minu ülemus on avatud uutele ideedele	1	2	3	4	5	6	7
14. Koosolekud ja kohtumised on organiseeritud	1	2	3	4	5	6	7
15. Kirja pandud juhendid on selged ja informatiivsed	1	2	3	4	5	6	7
16. Töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt	1	2	3	4	5	6	7
<i>Märkige oma rahulolu järgnevaga ainult juhul, kui Teil on alluvaid</i>							
17. Minu alluvad reageerivad neile ülevalt poolt suunatud informatsioonile	1	2	3	4	5	6	7
18. Minu alluvad näevad ette, millist informatsiooni ma neilt vajan	1	2	3	4	5	6	7
19. Minu alluvad on vastuvõtlikud ettepanekutele, hinnangutele ja kriitikale	1	2	3	4	5	6	7

II osa. Organisatsioonile pühendumine

Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgnevate väidetega, kasutades alltoodud skaalat:

1 ei nõustu üldse	2 ei nõustu	3 pigem ei nõustu	4 ei oska öelda	5 pigem nõustun	6 nõustun	7 täiesti nõus	
20. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta kogu oma edasise karjääri selles organisatsioonis	1	2	3	4	5	6	7
21. Mulle meeldib rääkida oma organisatsioonist inimestega, kes sinna ei kuulu	1	2	3	4	5	6	7
22. Ma ei karda seda, mis võib juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkun ilma, et mul oleks olemas teine töökoht	1	2	3	4	5	6	7
23. Ma ei tunne, et kuulusin oma organisatsiooni “perre”	1	2	3	4	5	6	7
24. Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda	1	2	3	4	5	6	7
25. Praegusel hetkel sellesse organisatsiooni jäämine on nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus	1	2	3	4	5	6	7
26. Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, on võimalike alternatiivide nappus	1	2	3	4	5	6	7
27. Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga kiiresti töökohti, liikudes ühest organisatsioonist teise	1	2	3	4	5	6	7
28. Üks peamisi põhjuseid, miks jätkaksin töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit- teises organisatsioonis pakutavad hüvised ei pruugi vastata sellele, mida ma saan sellelt organisatsioonilt	1	2	3	4	5	6	7
29. Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma, et oleks õige sellest organisatsioonist lahkuda	1	2	3	4	5	6	7
30. See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	1	2	3	4	5	6	7
31. Olukord oli parem sel ajal, kui inimesed püsisid enamuse aja oma karjäärist ühes organisatsioonis	1	2	3	4	5	6	7
32. Ma arvan, et ühele organisatsioonile lojaalseks töötajaks jäämine ei ole tänasel päeval mõistlik	1	2	3	4	5	6	7

III osa. Tööga rahulolu

Palun hinnake oma rahulolu oma töö seisukohalt, valides Teie arvates sobivaima vastusevariandi, kasutades alljärgnevat skaalat:

1	2	3	4	5	6	7				
üldse ei nõustu	ei nõustu	pigem ei nõustu	ei oska öelda	pigem nõustun	nõus	täiesti nõus				
33. Olete rahul enda suutlikkusega olla pidevalt toimekas				1	2	3	4	5	6	7
34. Teil on võimalus tegeleda erinevate tegevustega aegajalt				1	2	3	4	5	6	7

35. Võimalus olla “keegi” töökaaslaste hulgas	1	2	3	4	5	6	7
36. Ülemuse käitumine töötajate suhtes on professionaalne ja õiglane	1	2	3	4	5	6	7
37. Olete rahul võimalusega öelda teistele inimestele, mida nad peavad tegema	1	2	3	4	5	6	7
38. Saadav töötasu vastab Teie tööpanusele	1	2	3	4	5	6	7
39. Võimalus valida ise meetodeid tööülesannete täitmiseks	1	2	3	4	5	6	7
40. Kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi	1	2	3	4	5	6	7
41. Olete rahul viisiga, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd	1	2	3	4	5	6	7
42. Olete rahul tööohutusega	1	2	3	4	5	6	7
43. Üldiselt olete rahul oma töötingimuste ja töökeskkonnaga	1	2	3	4	5	6	7
44. Orgnisatsiooni poolse töötajate kohtlemisega	1	2	3	4	5	6	7
45. Ülemus pakub abi raskete probleemide lahendamisel	1	2	3	4	5	6	7
46. Olete rahul töö rutiinsusega	1	2	3	4	5	6	7

IV osa. Taustaandmed

Palun hinnake, kui palju sisaldub Teie töös infovahetust ja sellega seotud tegevusi
.....h/ tööpäevas

Teie sugu: ☐ mees ☐ naine

Teie vanus:aastat

Teie staaž selles organisatsioonisaastat

Teie haridustase: ☐ põhiharidus ☐ keskharidus ☐ keskeriharidus
☐ rakenduslik kõrgharidus ☐ bakalaureus ☐ magister

Teie ametipositsioon: ☐ lihttööline ☐ administratiivtöötaja (assistent,
☐ raamatupidaj(j)ne) spetsialist ☐ keskastme spetsialist ☐ keskastm(j)uht
juhtkond muu ametipositsioon

Kas Teie arvates oleks võimalik parandada kommunikatsiooni/ info lookumist Teie
organisatsioonis, kui jah siis kuidas ?

.....
.....
.....
.....

Kas Teie arvates oleks võimalik suurendada organisatsioonile pühendumist ja tööga rahulolu Teie organisatsioonis, kui jah, siis kuidas ?

.....

.....

.....

.....

.....

Tänan vastamast !

Lisa 3. Ankeetküsitluse üksikküsimuste arvarakteristikud (1– 7)

Väite jrk. nr.	Keskmine	Standardhälve
1	4,58	1,50
2	4,58	1,82
3	4,42	1,74
4	4,75	1,42
5	4,25	1,67
6	4,04	1,66
7	3,91	1,64
8	3,63	1,21
9	3,95	1,63
10	4,17	1,34
11	4,52	1,68
12	5,25	1,70
13	4,54	1,69
14	4,96	1,57
15	5,17	1,61
16	4,97	1,10
17	5,5	0,58
18	5,25	0,50
19	5	0,00
20	4,35	1,93
21	3,9	1,62
22	4,15	2,06
23	3,55	1,64
24	4,1	1,77
25	5,4	1,35
26	4,74	1,82
27	5,1	2,07
28	4,5	1,61
29	4,35	1,87
30	3,95	1,73
31	5,4	1,23
32	3,05	1,47
33	5,25	1,21
34	5,25	1,25
35	5,15	1,35
36	4,16	1,68
37	4,45	1,47
38	3,75	1,71
39	4,9	1,41

40	4,35	1,63
41	3,5	1,43
42	4,65	1,53
43	4,7	1,49
44	4,65	1,31
45	4,68	1,84
46	4,64	1,68

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Intervjuu kava

Kirjutan oma bakalaureusetööd teemal ``Sisekommunikatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu vahelised seosed OÜ Kaisma näitel ``.

Üldine sissejuhatav osa

Esimeses intervjuu osas keskendutakse intervjuueeritava positsioonile ettevõttes ja igapäevastele ametiülesannetele.

1. Kui kaua olete ettevõttes töötanud?
2. Millisel ametikohal ettevõttes töötate?
 - 2.1 Millisel ametikohal olete veel töötanud?
3. Palun kirjeldage oma igapäevaseid tööülesandeid.
4. Mil määral kuulub ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamine Teie tööülesannete hulka?

Sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes

Teine intervjuu osa koosneb sisekommunikatsiooni puudutavatest küsimustest. Samuti kuuluvad siia osasse ka töörahulolu ja organisatsioonile pühendumist puudutavad küsimused.

5. Milline on Teie arvates sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes ?
 - 5.1 Millega olete sisekommunikatsiooni osas rahul? Miks?
 - 5.2 Millega Te ei ole rahul? Miks?
6. Milliseid kanaleid kasutate info edastamiseks? Miks neid eelistate?
7. Milliseid kanaleid kasutate info saamiseks? Mis põhjusel neid eelistate?
8. Mil määral oleneb kanalite kasutus sellest, kellega suheldakse? Kuidas?
9. Kui rahul olete töötajate omavaheliste suhete ja üldise tööõhkkonnaga?
10. Kui pühendunud on Teie arvates ettevõtte töötajad organisatsioonile? Miks?
11. Millised on Teie arvates seosed sisekommunikatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu vahel?
12. Milliseid muudatusi on ettevõtte sisekommunikatsiooni viimasel ajal läbi viidud?

13. Mida teeksite Teie infovahetuse korralduses teisiti? Põhjendage?
14. Kuivõrd oluline on ettevõtte jaoks sisekommunikatsiooni alase dokumendi või strateegia väljatöötamine? Põhjendage?
15. Millised teemad peaksid selles dokumendis olema kirja pandud?

Hinnang uuringu tulemustele

Kolmandas intervjuu osas soovitakse intervjueeritava hinnangut ankeetküsitluse analüüsi tulemustele.

16. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et tugev seos on sisekommunikatsiooniga rahulolu ja alalhoidliku pühendumise vahel. Miks see Teie arvates nii on?
17. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et töötajad on töörahulolu seisukohalt rahul nii töö siseste kui ka töö väliste rahulolu teguritega. Miks see Teie arvates nii hea on ?
18. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et töötajad ei ole rahul infovahetusega ettevõttes? Mis see Teie arvates nii on ?
19. Kõige kõrgemalt hinnati sisekommunikatsiooni andmebloki kuulujuttude leviku sagedust. Nimelt leidis enamus töötajaid, et need on väga levinud? Miks see Teie arvates nii on ?
20. Kõige vähem on töötajad rahul väitega, et sisekommunikatsioon motiveerib alluvaid organisatsiooni eesmärke täitma. Mis see Teie arvates nii on ?
21. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et töötajad ei ole rahul viisiga, kuidas hästi tehtud tööd tunnustatakse? Mis see Teie arvates nii on?

Suur aitäh intervjuus osalemast! Kas meenub veel midagi, mida ma ei küsinud, kuid mida sooviksite lisada?

Lisa 5. Intervjuu Kaisma OÜ juhatajaga

Üldine sissejuhatav osa

Esimeses intervjuu osas keskendutakse intervjuueeritava positsioonile ettevõttes ja igapäevastele ametiülesannetele.

1. Kui kaua olete ettevõttes töötanud?

Juulis saab kolm aastat täis.

2. Millisel ametikohal ettevõttes töötate?

Finantsjuhina ja juhatuse esimehena.

- 2.1 Millisel ametikohal olete veel töötanud?

Klenditeenendajana, metsa töölisena (istutamine, taimede hooldamine)

3. Palun kirjeldage oma igapäevaseid tööülesandeid.

Ettevõtte igapäevane juhtimine, eelarve koostamine ja selle jälgimine, suhtlemine äripartneritega.

4. Mil määral kuulub ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamine Teie tööülesannete hulka?

Ohulisel määral. Igapäevaselt tegelen töö informatsiooni edastamise ja vastuvõtmisega. Kuna töotan ettevõtte kontoris, siis suhtlen farmijuhataja, loomakasvatusejuhi ja töökoja juhatajaga iga päev.

Sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes

Teine intervjuu osa koosneb sisekommunikatsiooni puudutavatest küsimustest. Samuti kuuluvad siia osasse ka töörahulolu ja organisatsioonile pühendumist puudutavad küsimused.

5. Milline on Teie arvates sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes ?

Minu arvates hea, kuid kindlasti annaks seda paremaks muuta. Hetkel ei oska midagi välja pakkuda.

5.1 Millega olete sisekommunikatsiooni osas rahul? Miks?

Kuna meie ettevõtte on väike, siis on meil hea juhtide vaheline info liikumine.

5.2 Millega Te ei ole rahul? Miks?

Rahul ei ole töötajate vaheliste suhetega, kuna nähakse tihtipeale seda, mis teised valesti teevad, aga mitte seda, mida võiks ise paremini teha ning see toob kaasa ka kuulujuttude leviku.

6. Milliseid kanaleid kasutate (suulised- veatlus, telefonikõne, videokonverents; kirjalikud- e-mail, raport, kiri, faks) info edastamiseks? Miks neid eelistate?

Kasutame suulisi vestuleid (koosolekud), telefonikõnesid, e-maile, kirju/käskkirju info edastamiseks. Need on siiani olnud kõige efektiivsemad.

7. Milliseid kanaleid kasutate info saamiseks? Mis põhjusel neid eelistate?

Koosolekuid, suulisi vestluseid, telefonikõnesid, e-maile. Need on olnud samuti efektiivsed.

8. Mil määral oleneb kanalite kasutus sellest, kellega suheldakse? Kuidas?

Kanalite kasutus ei olene sellest kellega suheldakse vaid pigem sellest kuidas on võimalik ühe või teise inimse/töötajaga suhelda (kõigil ei ole e-maile ja osadel vahetuvad telefoni numbrid).

9. Kui rahul olete töötajate omavaheliste suhete ja üldise tööõhkkonnaga?

Üldiselt rahul, kuid kus on inimesi kes seal ikka esineb mõnikord erimeelsuseid, kuid siis tuleb neile lahendused leida ja enamasti need ka leidnud oleme.

10. Kui pühendunud on Teie arvates ettevõtte töötajad organisatsioonile? Miks?

Ma ei oska seda öelda kui pühendunud nad on kindlasti leidub neid, kes on väga pühendunud, kuid on ka neid, kes teevad seda lihtsalt ära elamiseks.

11. Millised on Teie arvates seosed sisekommunikatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu vahel?

Minu arvates on seosed head. Leian, et kõik tegurid mõjuatavd üksteist mingil määral ja mida positiivsemalt seda parem.

12. Milliseid muudatusi on ettevõtte sisekommunikatsiooni viimasel ajal läbi viidud?

Viimasel ajal ei olegi muudatusi läbi viidud.

13. Mida teeksite Teie infovahetuse korralduses teisiti? Põhjendage?

Midagi, kuna oluline info, mis peab jõudma töötajateni ja vastupidi toimib.

14. Kuivõrd oluline on ettevõtte jaoks sisekommunikatsiooni alase dokumendi või strateegia väljatöötamine? Põhjendage?

Kui ettevõtte on suur, siis on see väga oluline, kuna sellest oleneb organisatsiooni liikmete vaheline informeerimine. Kuid kuna meie ettevõtte on väike, siis leian, et konkreetset dokumenti ega strateegiat ei ole vaja. Siiani oleme hästi hakkama saanud.

15. Millised teemad peaksid selles dokumendis olema kirja pandud?

Kindlasti peaks see sisaldama eesmärki, milleks see üldse koostatud on. Milliste kanalite kaudu, millist infot vahetatakse, kes mille eest vastutab ja kelle poole pöörduda teatud probleemidaga jne.

Hinnang uuringu tulemustele

Kolmandas intervjuu osas soovitakse intervjuueeritava hinnangut ankeetküsitluse analüüsi tulemustele.

16. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et tugev seos on sisekommunikatsiooniga rahulolu ja alalhoidliku pühendumise (alalhoidliku pühendumise puhul inimesed jäävad ettevõttesse, sest nad vajavad seda, kuna tunnetavad, et muud võimalust ei ole) vahel. Miks see Teie arvates nii on?

Kuna meie ettevõtte asub väikses asulas, siis inimestel, kes ei soovi kaugemale tööle minna ei jäägi muud võimalust kui töötada kohapealsetes ettevõtetes.

17. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et töötajad on töörahulolu seisukohalt rahul nii töö siseste (turvalisus, moraalsed väärtused, saavutused) kui ka töö väliste (tööalane juhendamine, inimsuhted, töötingimused) rahulolu teguritega.

Miks see Teie arvates nii hea on ?

Kuna ettevõtte töö- ja olmetingimusi on paar aastat tagasi renoveeritud ning ka juhendamine on ettevõttes heal tasemel. Renoveeriti täielikult farmikompleks (kolm lauta, kontori ruumid, piima ruum, töötajate riietus ja pesemisruumid, ehitati kaasaegne lüpsiplats ja lägahoidla)

18. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et töötajad ei ole rahul infovahetusega ettevõttes? Mis see Teie arvates nii on ?

Ei oskagi öelda, koosolekuid tehakse, et nii töötajad kui ka juhid saavad omavahel informatsiooni vahetada ja ma ei ütleks, et seal infovahetust ei toimu. Ning oluline info pannakse ka stendidele (farmi ja töökotta).

19. Kõige kõrgemalt hinnati sisekommunikatsiooni andmebloki kuulujuttude leviku sagedust. Nimelt leidis enamus töötajaid, et need on väga levinud? Miks see Teie arvates nii on ?

Kuna tegemist on väikse koha ja ettevõttega. Töötajad suhtlevad omavahel ja peamiseks teemaks peale tööasjade arutamise ongi tavaliselt kuulujutud.

20. Kõige vähem on töötajad rahul väitega, et sisekommunikatsioon motiveerib alluvaid organisatsiooni eesmärke täitma. Mis see Teie arvates nii on ?

Töötajad on teadlikud ettevõtte eesmärkidest, eelnevatel aastatel oli töötasu rohkemal määral seotud ettevõtte tulemustest, aga kuna eesmärgid olid liiga optimistlikud, siis see võis töötajate motivatsiooni vähendada.

Lisaküsimus 20.1 Mis mõttes olid eesmärgid liiga optimistlikud?

Selles mõttes, et ettevõtte üheks eesmärgiks oli suurendada lüpsikarja, mida ka tehti, kuid mitte piisaval määral, et suurendada piima müüki. Kuna töötajad olid teadlikud sellest, et palku planeeritakse tõsta, siis petuti selles et palgatõus jäi väikeseks. Põhimõtteliselt töötajatele ainti infot, mis motiveeris neid paremini

tööd tegema, kuid hiljem selgus, et antud info ei vasta täielikult tõele, sest palku ei saadud nii suurel määral tõsta.

21. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et töötajad ei ole rahul viisiga, kuidas hästi tehtud tööd tunnustatakse? Mis see Teie arvates nii on?

Jällegi ettevõtte on tunnustanud eelnevatel aastatel parimaid töötajaid, maksnud preemiat võimalusel saatnud reisile, kuid igal aastal ettevõtte finants olukord ei soosi seda ja just eelneval aastal võimalik, et sellest tingituna. Kindlasti ka eestlastele omasena ei kiideta ka lihtsalt töötajaid.

Suur aitäh intervjuus osalemast! Kas meenub veel midagi, mida ma ei küsinud, kuid mida sooviksite lisada?

Ei soovi.

SUMMARY

RELATIONS OF INTERNAL COMMUNICATION, DEDICATION AND JOB SATISFACTION ON THE EXAMPLE OF KAISMA LTD

Jaanika Aadomaa

Organization's internal communication has number of definitions. One particular is outlined: internal communication in an organization is defined as transmitting and receiving internal information democratically, which includes at least two parties. One party is the information sender and the other information receiver. Given definition is longer, yet explains internal communication the best possible manner.

When transmitting information numerous channels are used, such as verbal and non-verbal channels. Verbal channels include oral (conversations, meetings, phone calls, video conferences) and written channels (letters, directives, faxes and e-mails). Non-verbal channels consist of different gestures, facial expressions, clothing and intonation. In addition to channels, information directions in the Company are also considered to be essential. The Company may use a variety of message directions, such as vertical (upwards; downwards), horizontal and diagonal direction.

Satisfaction with internal communication in the company is essential, as it affects a number of other facts, such as commitment to the organization and job satisfaction. Satisfaction as well as internal communication embodies numerous definitions. However, the most accurate definition is given by Nakra. He describes satisfaction with internal communication as personal content with relations and information movement in an organization. For successful operation of the organization employees commitment to the company should be taken into account and also the features of dedication

(emotional, conservative, normative). Job satisfaction is the basic factor in the study of organization satisfaction. Job satisfaction refers to the general emotional evaluation of the work considering inner (recognition, responsibility, achievement, promotion, and the work itself) as well as external satisfaction factors (work environment, including compensation, supervision, working conditions and company policies). Content with internal communication, commitment to the organization and job satisfaction are related and influence each other.

Document analysis, interviews with the manager and questionnaires revealed that the company encounters problems with internal communication and commitment to the organization. However, the survey showed that employees are satisfied with internal and external factors of the job and the overall impression is positive.

The Author made numerous suggestions to improve internal communication and commitment to the organization. The Company should enhance the use of communication channels. When forwarding financial results and management decisions to employees, company should organize more general meetings, so that employees could receive additional information. If the employees are informed about the company's economic situation, they would understand the decisions of the management. In addition to this, the company should pay attention to the interactions among employees. Employees who interact more should be working together, as a result the cooperation of employees and the quality of the work performed improves.

The management of the Company could improve the situation themselves, but it is not possible to influence all factors. As the purchase price of the milk is determined by the average market price and is monthly different, the financial situation of the Company is dependent on the purchase agent who is not willing to purchase above the average market price. Improvements should be made, as even the minor changes could be essential and influence the overall satisfaction with the organization.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,

Jaanika Aadomaa,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Sisekommunikatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu vahelised seosed
OÜ Kaisma näitel. ,

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on

Terje Talve,
(*juhendaja nimi*)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **21.05.2014**